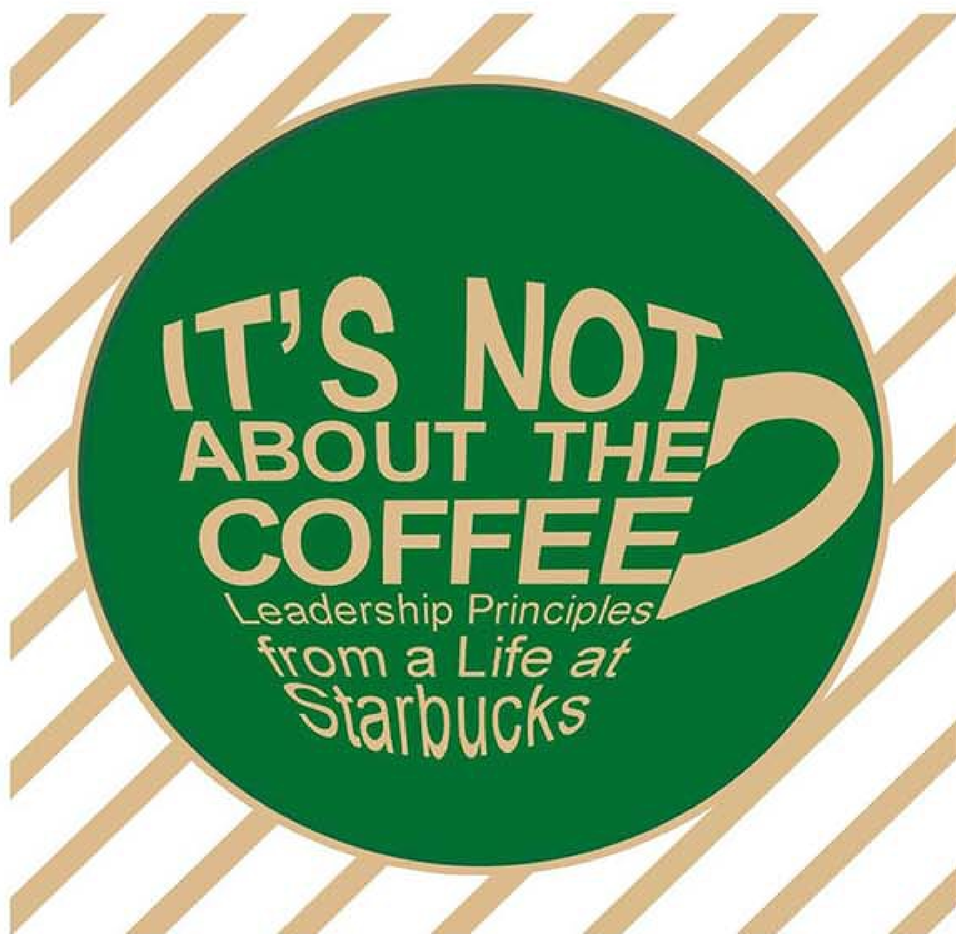
星巴克创始人、董事会主席霍华德·舒尔茨亲笔作序

星巴克，一切与咖啡无关

[美] 霍华德·毕哈（Howard Behar）　珍妮·哥德斯坦（Janet Goldstein）◎著
徐思源◎译





中信出版集团·CHINACITICPRESS

版权信息

书名:星巴克：一切与咖啡无关

作者:[美]霍华德·毕哈,[美]珍妮·哥德斯坦

译者:徐思源

ISBN:9787508651835

中信出版集团制作发行

献给

林恩，萨琳娜，迈克尔，斯科特，金，以及我四个可爱的孙子孙女——希尼、埃拉、马修和佐伊，他们总是让我心甘情愿地说“太棒了”。

世间的工作，平凡如尘土，

你为它劳心，它却弄污你的双手，

最终又化为乌有。

但那些值得好好成就的事啊，

都相差无几：

它们令你愉悦如上九天，

你也能将它们一眼望穿。

虽然，

古希腊的陶瓶起初装的是香油与美酒，

霍皮人的陶罐当时储放的是杂粮和五谷，

但现在，它们却安静地躺在博物馆中，

不过，你也知道，当时制作这些陶罐却是为了实用。

水罐只想盛水；

而人，只想要一份真正的工作。

——摘自玛吉·皮尔斯的《成为有用之才》

致读者

尽管本书名为"星巴克：一切与咖啡无关"，但实际上它的确与咖啡有关——是关于人和咖啡的书。没有人采购、运输、烘焙和制作咖啡，我们就不会有星巴克。星巴克的精髓就在于：没有人，就不会有咖啡。

同理，尽管本书是我从星巴克发展过程中获得的领先之道，但你却不能在星巴克的任何公司指南中获得这些成功的经验。实际上，星巴克没有任何成功的秘诀，也没有任何关于领先技能或信念的权威指南。每个人都应找到一条属于自己的道路，来为我们所效力的企业及他人做出贡献。现在有很多书和文章都在写星巴克，每一本或每一篇都有它独特的视角。本书以我自身的经历为基础，它是我在领导星巴克期间发现、实践和学习到的经验。谦虚地说，我很希望这些原则和经验能帮助你找到属于你自己的成功之路，并把它付诸实践。

序

能为霍华德·毕哈这本关于星巴克领先之道的书作序，我感到很自豪也很荣幸。霍华德·毕哈的这些领先之道都来自他在星巴克的生活与实践。他很可能是你遇到的废话最少、最没架子、最不爱吹牛和最可靠的人。他总是实事求是——不管事实是好是坏。他有一种深刻的洞察力，能够迅速看透毫不相关的表面现象。他富有激情，并且总是把它表现在脸上。不管是应对个人还是公司的挑战，他总会让你觉得他将一直和你并肩作战。

就领导才能来说，他是天生的企业领导者，和很多公司里的大多数人比起来，他拥有更高超的领导技巧。我相信，当1989年星巴克还是一家很小的地区性公司时，他能加入我们，对我、对星巴克，乃至对他自己，都是一次幸运的选择。从霍华德·毕哈来到公司的第一天起，他就是在为我们奋斗，同时他还不断地提醒我们："我们不是在经营那种卖咖啡给顾客的生意，我们是在经营一项关于提供咖啡的人的事业。"

本书激动人心且颇具指导意义，它讨论的主题是"人"，它要强调的也是"以人为本"的重要性。它告诉我们，在打造企业文化时，"人"应该扮演何种角色才能将企业文化变为现实，并保证它一直朝正确的方向发展。

在星巴克，霍华德·毕哈一直在证明：一项伟大的事业必须具备良心。他也通过长达30年的领导生涯向我们表明，一个人能通过"利他"来做好自己的工作。我能成为一名优秀的领导者，都是受惠于他的合作与指导。我也知道，他的经验、博爱以及对我们所从事的事业的热忱，对我、我们的员工和顾客产生了深刻的影响。

回顾星巴克成功的历史，你将注意到，我们总能把握住最好的时机，也总能在恰当的时间吸引称职的人来做合适的工作。如果霍华德·毕哈和奥林·史密斯没能在恰当的时刻来到我们公司，今天的星巴克很可能就是另一副样子了——星巴克就不会拥有如此丰富的智力资源，而我们三人间也一定没有今天这种亲密的合作关系。幸好他们来到了星巴克，我们之间的相互理解也达到了现在这种无法用言语来形容的程度，正是这种相互理解才使我们能按自己的想法去做事。

为了帮助你理解我们之间的互动，我想可以从一件事说起。我和霍华德·毕哈之间有很多不同，比如，当我有一个远大的梦想时，我往往还会做另一个更大的梦；而当他有一个远大的梦想时，他会回头看看有哪些做法可能会导致错误（哪怕这是他自己支持的想法，哪怕他一心想要把它付诸实践）。这种互动带来的冲突极富创造力，它能使公司更快地向前发展，也能为公司创造一个更好的前景，因为我们在保持乐观心态的同时也特别注意谨慎行事。这种互动带来了平衡，有了它，我们才不至于因走得太快而发生危险。也正因为这种平衡，虽然公司内部有各种各样的观点，我们也总能保证朝着同一个方向前进。我们对“应该去往何方”从没有什么异议，我们只会为“如何到达那里”而争论。

奥林则会在不同的道路间提供一种平衡，同时，他还拥有财务管理方面的技能和我们需要的其他知识技能。尽管我是公司真正的领导者，但我们都给予彼此很大的尊重，并且从不分离。我们三人组成了一个整体，公司里的很多人都称我们为“H2O”（这是霍华德·毕哈、我和奥林三个人名字首字母的组合）。我们成了公司里必不可少的组成部分，就像水之于咖啡一样。

信任是霍华德·毕哈和我之间进行沟通的语言。创建一个企业需要彼此都有牺牲意识，但很少有人能体会到这一点。作为一位领导者，你总是试图去建立自信，所以你会感到孤独，而大多数人通常感觉到的是一种安逸，显然，你体验到的脆弱和不信任感与他们体验到的不同。但

霍华德·毕哈和我能够相互倾诉，我们能为公司的决策谈上很久，公司的许多业绩也正来源于此。

霍华德·毕哈总能心无旁骛地将事情办成。有一件往事，我们不常谈起，那是1989年年末，我们差点儿就失去了公司。我们去芝加哥向潜在的投资者们说明星巴克的成功不是区域性的，但我们没有成功，我们试图筹集更多资金的想法也随之破灭了。霍华德·毕哈对我说："我会搬到芝加哥，不成功我就不会离开那里。"他知道，需要有人帮助芝加哥的投资者们了解我们，帮助他们体会到星巴克的理想远远大于他们的个人目标，也远比某一个门店更加重要，帮助他们认识到他们的参与充满价值。

搬到芝加哥之后，霍华德·毕哈表现出了他对企业的关心和组建优秀团队的能力，同时也用行动诠释了他在本书中所阐述的那些原则。他将人们投入工作的能力和他所承诺的目标结合在一起，鼓舞了整个公司的士气，对我们的业绩产生了巨大的影响。

他一直坚信我们的目标，坚信知行合一，坚信要尊重事实，这使他总是将所有人都放在心上，不管他手上在忙什么。他教会了我怎样聆听伙伴们的意见，他帮助我将我们的价值观付诸实践。

霍华德·毕哈知道为他人考虑和尊重伙伴有多么重要。伙伴们都围在他身边，因为他能让他们的自我感觉更好。他为人们的成功提供了一套方案。如果你遵循本书中的准则，你将变得更有智慧、更有影响力、更加成功。

我坚信，这本书对以下这些人或团体来说，是一本必读书：

- 每一家大公司或小企业的所有者。在任何企业的发展中，早期阶段都是最关键的时期，这是公司被打上企业文化和企业价值观烙印的时期。

- 处于创业早期或成长期，并且想知道“拥有大梦想”的意义的任何一个人。本书能帮助你确定和形成自己的价值观、技能和目标，并教会你如何用它们来指导你的生活和工作。

- 任何想要理解人类行为背后隐藏的价值观的个人和团队成员，以及任何想要在自己的团队或者企业中鼓舞斗志、提升业绩的个人和团队成员。

- 任何带着自己的文化和价值观在奋斗的企业领导者。这是一本好书，它能提醒你“还有哪些是可能的”。

- 对于任何团队（不仅仅指企业）而言，如果你们一直在探索“如何管理人”和“如何实现基业长青”这两个问题，那么本书就是为你们而写的。

霍华德·毕哈和他的这本书提供了一套简单而具体的原则，它们能为你的管理工作提供指导。它唤醒我们去创造足以令我们自豪的生活、工作环境和属于我们自己的世界。在这一点上，没有比霍华德·毕哈更好的老师了。

星巴克创始人、董事会主席

霍华德·舒尔茨

引言

一切都与人有关——与所有人有关

永远不要怀疑一小部分尽心尽职的人能改变这个世界。

——玛格丽特·米德

“从本质上讲，我们都只是人。”这句神秘的咒语告诉我，我们中没有谁天生就是消费者、员工、经理或者老板；我们都是同一类人；我们都是人。

在星巴克，我们的成功靠的是伙伴的服务，而不是顾客对我们的照顾。这意味着咖啡必须是最优良的，从选料到烘焙，直到冲煮，都要如此。对我们的伙伴，对我们所处的社会，对我们所服务的所有人，我们必须让每一步都显得令人耳目一新又富有内涵。除此之外，我们必须有一种良好的资金状况，以保证我们能全身心地投入到我们所挚爱的工作中去。但如果没有人，我们将一无所有。有了人，我们才能拥有远胜于咖啡的财富。

你用心培养起来的与其他人之间的关系会帮助你拓展生意。一切都这么简单，但这才是重中之重。如果你的员工都是比较优秀的人，那么他们将是你理想的伙伴。如果你将顾客视为贵宾，你就能同他们建立某种感情上的联系，他们也将为享受咖啡、享受好的心情而一再光顾。如果你用心地对待你身边的世界，全世界都将用爱来回报你。

在我的一生中，我都竭力使自己保持在学习中进行管理和领导的状

态。当我还是个孩子时，我就是个梦想家。无论是打扫自家的杂货店、从我兄长和姐夫那里学做家具生意，还是想在家具行业中找到最棒的雇主来帮助自己实现更大的抱负，我都希望能善始善终。

我发现“三人行，必有我师焉”的确是一条至理名言。所以，我不仅自学，也向他人学习，因为我需要学习，也渴望学习。同时，我还会把自己学到的东西付诸实践——比如，要为自己设定目标、要有自知之明、要构建信任、要坦诚相待，等等。当然，通过学习，我把所谓的“成败”看得更加透彻，也学会了应该如何应对它们。在年少时，我也犯过许多错误，但从这些挫折中，我更多的是尝到了“吃一堑，长一智”的甜头。这使我能够逐渐看清楚，对我和他人而言，到底哪些东西是重要的，而哪些东西又是无关紧要的。现在，我依然在不断地学习中。

事实上，正是我在自己深爱的事业受挫之后，我才有机会到其他团队中工作并运用我所领悟到的那些领导之道。这个时候，我的激情和能力虽然能够激励员工，并营造出集体工作的氛围，但仍然不足以战胜旧的企业文化和他们一直都不敢突破的原则——宁愿牺牲人也要追求利润。对我而言，这是一次崭新的管理实践。为此，我一直在寻找一个让自己一展身手的大舞台。

功夫不负有心人。我常常坐在西雅图郊外的贝利夫星巴克门店谋划自己的未来。我天生就是个零售商，当坐在那里考虑下一笔投资时，我在为这家门店盘算着一些应该改善的地方——要好好设计一下布局，不要华而不实，还要多放几把椅子……

1989年时我44岁，本来我已经打算自己做生意，这是我追逐多年却又不得不一再拖延的一个计划。但就在这一年，我获得了一个千载难逢的机会，我决定去星巴克工作。因为我的梦想和星巴克的理念有如天作之合，我们提倡、采纳、实施的团队经营之道都强调要“以人为本”，而且我们每天都会把理念付诸行动并加以检验。

当我的工作思路变得更加清晰，当我们成功打造出一支长期梦寐以求的“以人为本”的团队时，我便以更大的热情投入到工作中去，因为我特别希望能同朝夕与共的工作伙伴们分享我知道的一切。虽然也同他们发生过争论，但我总是尽力引导、激励和关心他们。我常常只带着一部手机就走出办公室和会议厅，实地考察星巴克的各个门店。不管是大型会议还是小组讨论，我都会积极发言，因为我很想同他人分享我学到的东西并以此激励他们。

无论在哪个地方，每个星期我都会尽可能多去几家星巴克门店。因为在领导与打造团队的过程中，我日益渴望获得管理方面的智慧，这种渴望与日俱增，我也希望能在星巴克之外寻找到这种智慧。

此外，我还从亲身经历中了解到，在“知道什么是正确的”和“正确地去做”这两种智慧之间存在着一条巨大的鸿沟。我在本书中所提倡的这些经营之道是我自己的领悟，它们听起来很简单，因为它们都源自人性中最基本的信念，但要把它们付诸行动就有点儿难了。因为人天生都想逃避现实，对我们来说是这样，对别人来说也如此。

你的任务就是要找到“自我”。只有这么做，你才能激发你的激情、潜能和禀赋，你才能够制定一个更大的目标，踏踏实实地去奋斗并最终实现这个目标。同时，你还能为个人与团队的成功提供不竭的动力。

个人领导能力的10条法则

在星巴克，有一本绿色的小册子，叫《绿围裙手册》（*The Green Apron Book*）[注]，它为所有的伙伴制定了指导原则。

这只是一本简单的小册子，但从没有人抱怨过它的简单。这些指导方针在反复提醒我们，星巴克到底支持哪些原则（也就是说，哪些是我

们“能做的”），但它并没有讲哪些是我们“一定要做的”或者是我们“根本就不能做的”。

随着我们从一个小企业成长为跨国集团，《绿围裙手册》记录了企业成长历程中的很多细节，比如“我们的目标是什么”和“我们想创造的是怎样一个企业”等。我所提倡的领导之道同样是我自己体悟来的，因为它们，我给人们留下了讲信用、思路清晰的好印象。现在，我将同读者们分享这些法则，我相信它们适用于每一个人。

在我领导星巴克期间，这些法则都经过了实践检验，它们已经完全渗透进我们的行事方式中：包括制定决策、处理问题、表达关心、持续奋斗以及积极为未来创造机遇等各个方面。这些法则都是值得你信赖的航标，它们将在汹涌的商业、社会和人生大潮中帮助你确定航向。

我已经用这些法则培训过数以百计的各层级领导者。当然，对你而言，也许不是每条法则都很有意义，因为每条法则的激励作用不尽相同。但是，我敢向你保证，如果你用这10条法则来指导自己和你的管理工作，你定会有所收获。

1.了解你自己：“只戴一顶帽子”

成功取决于我们能否坦率而清楚地回答下面这些问题：我们是谁？我们不是谁？我们想去哪里？我们如何才能到达那里？当一个团队很清楚自己的价值标准、目标以及决心的时候，他们才能为干一番大事业找到活力和激情。

2.忠于理想：只做正确的事

做任何事都只因为它是正确的。如果你不知道自己竭力追求的是怎样的一个目标，或者没有人同你一起追求某个目标，你都不会取得成功。到你自己和你的员工身上去寻找决心和激情吧，如果还没有决心和

激情，那就赶紧做些什么。

3.独立思考：要做到知人善任，人尽其才

员工并不是“资产”，他们都是有主见的“人”，他们能取得远远超出预期的成果。我们需要摆脱条条框框——不管是现实中的规则，还是思想上的束缚，并且需要鼓励他人和我们一起进行独立的思考。

4.构建信任：真诚地去关心

关心并不意味着软弱，相反，它恰恰是强大的标志，同时也是真诚的标志。无论是对团队内部成员，还是本地市场，乃至全球各地的顾客，我们都要表现出关心。没有信任和关心，我们永远也不会知道还能实现哪些梦想。如果不能摆脱担心，我们就不能放飞自己的梦想，也不能最大限度地发挥自己身上所蕴藏的潜力。

5.倾听事实：墙壁也会说话

要花时间去倾听，特别是要听那些弦外之音，这会给你带来意想不到的美妙结果：你能因此了解到顾客们想要什么，明白激情为什么会在团队中慢慢消退；当然，你还会找到摆脱困境的最佳方案，其实这些方案早就摆在那里了，只是有待甄选罢了。

6.勇于承担：只有事实听起来才像是事实

不要试图隐瞒，不要夸大事实，不要强词夺理，也不要闪烁其词。要带着关心和敬意去承担责任，要说你该说的话。

7.采取行动：像实干家那样思考，像思想家那样行动

让自己更有激情、决心和坚持不懈的精神吧，你会在其中发现很多美妙的东西。“一切都与人有关”这句话并不是想象中的观念，而是一种

行动。要去体会、实践、思考它，在思考与行动之间力争找到某个平衡点，但最需要的还是行动。

8.应对挑战：从本质上讲，我们首先都是人

使用这些法则来帮助自己度过最困难的时刻。如果某个挑战对你而言有点儿难以承受，像把你噎住了一样，那么你不妨一点点地克服它。但同时请千万记住把“人”放在首位，这样你才能发现哪些指导原则更适合你。

9.实践领导力：将“声色俱厉”换成“柔声细语”

领导者有时候可能会大声嚷嚷，比如很多人就喜欢高声喊道：“别以为我不在！”但请你千万不要忘了，领导者也是普通人。有理不在声高，还是多听听自己内心真实的声音吧，让平和成为你行事的指南。

10.敢于梦想：要说“Yes”——这个世界上最有力量的词

梦想有多大，目标就有多大，希望和快乐也就会更多。
说“Yes”（是的）吧，好好享受你正在做的所有事情，并帮助他人也做得一样好。

把箴言挂在墙上

常年经过我办公室的伙伴都知道，我有一种方法可以让自己记住真实的“自我”和决心，这个方法就是把那些充满智慧的箴言挂在墙上，我也一直用这些话来为自己的人生旅途保驾护航。

当我听到一条好的建议，或是读到让我眼前一亮的真知灼见时，我都会把它写下来。我会把它当作重要的参考，并且在我进行培训和指导

的时候引用其中的某些教诲。它们并不会成为公司走廊和休息室里那些空洞的口号。它们有时直指人心，有时又高深莫测。但这些充满智慧的话语常常会增进我和其他人之间已陷入僵局的交流；对那些一直为星巴克的企业文化添砖加瓦的人来说，这些话也逐渐成了他们集体记忆的一部分。

随着时间的流逝，我已经在办公室里悬挂了很多这样的箴言条幅。其他人也告诉了我很多格言，其中包括他们认为很重要的格言，或是他们认为会对我有益的格言。日积月累，我用黑色框架裱装起来的那些名言警句几乎成了一本无所不包的“格言录”。

这本“格言录”是我生命的写照，它记录了我在那段时间所受到的教育。时间教给我许多智慧，我也从指导我的人和我的经历中学到很多。我时刻都铭记着这些教诲并把它们摆在天天都能看到的地方，这样能使我清醒地意识到哪些是重要的事。这种做法和我们去教堂、清真寺或者其他寺庙差不多，它们都能提醒我们注意，对我们而言真正重要的东西是什么；我们已经学到了哪些教训；又有哪些想法能够指导我们的工作和生活。

这些经验教训——以及发生在我办公室“格言录”下的谈话（有些少有成果，有些令人愉快，有些富有挑战，有些则太过情绪化）——都将被全世界的星巴克人牢牢记住，他们真心地信奉这些经验教训，并会将它们不断传递下去。我由衷地相信，和其他任何东西比起来，我们都更需要这些经验教训，因此我们也需要尽可能广泛地分享它们。

另一方面，当领导者与下属、老板与雇员之间还在因为不同标准而努力区分各自的身份时，机会已经从他们身边溜走了。其实，我们都是同一类人。随着现代工作的等级关系变得越来越不明显，随着全球经济越来越紧密地同人际关系和沟通挂钩，我深信，个人的领导之道变得比以往任何时候都更重要。虽然领导他人是一种荣誉，但它从本质上还是责任。

领导本身就意味着责任。首先，你有责任不断充实自己；其次才是提高领导素质——这不仅因为作为企业的领导者，你承担着职务和团队责任，也因为每个人作为自己的“领导者”，需要提高自己的素质。我们都有责任发挥自身的潜能，尽我们所能为工作和周围的世界做出最大的贡献。

然而，这里存在一个悖论。从最根本的意义上来说，“一切都与人有关”这句话似乎意味着这和“我”无关；但另一方面，它又意味着，这和“我们”有关，因为“我们”会一直并肩战斗。所以我要说，这些法则和这本书是关于你的，也是关于“我们”的，我们所有人都处在工作和生活的博弈之中。你在自己的岗位、事业和生活中能做到的，和“我们”在一起时能做到的，都远远超出了大多数人的想象。如果我们知道“我们”是谁，知道“我们”要去哪里，并且伴着服务他人的精神一路同行，我们就不会退缩，我们的旅程也将变得无比充实。

---

1. 这本书是由星巴克北美地区的客户服务经理詹妮弗·艾姆斯·卡勒曼（Jennifer Ames Karreman）主导创作的。

第1章
了解你自己："只戴一顶帽子"

> 有一种精神状态能让你感到活力四射，你一定要把这种状态找出来……
>
> ——威廉·詹姆斯

"只戴一顶帽子"是优秀领导者的典型特征。在一生探索"我是谁"和"我支持什么"的征程中，这是一切的起点——可能也是终点。当你"只戴一顶帽子"的时候：

- 你会了解到什么会让你活力四射。
- 你会感到自己很出色。
- 你不再需要隐瞒什么秘密，也不需要矫揉造作。
- 你能够指引自己和其他人从正直与坦率做起。

当你"只戴一顶帽子"时，你会优先考虑"我是谁"。你绝不愿意只做一个无名鼠辈。同时，你也会重视自身的价值，重视自己所从事的工作。因此，当有哪里不对劲儿时，你马上就能反应过来，工作上的难题一点儿也难不倒你。当你清楚"我是谁"时，其他所有的问题都会变得简单——即使是那些最困难的事情也会变得轻松起来。

我们每个人的衣橱里都有很多帽子，其中有些是星巴克的员工帽，

有些是垒球帽，有些则是我们参加商贸展销会时收到的那些带商标的文化帽。所以才会常常听到人们抱怨要戴的帽子太多了，这一点儿也不奇怪。

像变戏法一样在不同角色间疲于奔命，会使我们变得神经质、效率低下，很容易感到沮丧，也很难真正成熟起来。事业刚起步的企业家往往身兼秘书、首席财务官、销售主管，甚至是董事会主席等多重身份，在超负荷的工作中，他们早已不堪重负。但如果所有这些“帽子”都能服务于同一个目标和价值理念，那么这些企业家的才干就会大大增强，也将为企业发展寻求到各种支持。

爱德华·德·博诺在《六顶思考帽》（*Six Hat Thinking*）这本书里讨论了我们思考问题的不同方式，他把它们表述成“帽子”是为了更平等地称呼它们而不带有任何倾向性。白帽子代表的是中立、客观的思路，黑帽子代表的是某种更倾向于否定的消极思维，而绿帽子代表的则是多产的、创造性思维。他认为，用这些富含象征意味的帽子来代表不同的看法，可以帮助团队和个人营造诚恳而公平的对话氛围。

我一直在说的那顶“帽子”，在我的生命中起过很大作用，它对曾与我共事的同事们来说也一样重要，因为它可以帮助我们发现更深层次的自我，并为我们的价值理念提供支持。我们每个人都有一顶属于自己的“帽子”，这也是每个人应该戴着的那顶“帽子”，当然，这只是一个隐喻，它想说的是，我们每个人都应该保持自己的本色。所谓“所见即所得”，你的思维方式决定你将取得怎样的成就。“只戴一顶帽子”意味着坦诚、公正、富有激情，也意味着你在忙碌的时候仍然能保持无限的活力。

自我感觉良好的人才能取得良好的业绩。

——摘自肯·布兰佳和斯宾塞·约翰逊合著的《一分钟经理人》

《一分钟经理人》这本书表面上看来就像是一本极其简单的入门书，在这本书里，肯·布兰佳和斯宾塞·约翰逊两人道出了一个看似显而易见的道理："自我感觉良好的人才能取得良好的业绩。"其实，事情就是这么简单。我们成功与否，取决于我们能否真诚、坦率地面对"自己是谁"、"我们想去哪里"以及"我们怎样才能到达那里"这些问题。

对团队而言，情况也是一样的，因为团队是"人"的集合。"只戴一顶帽子"的团队清楚它自己支持什么、追求什么，因此，它有能力也有坚决的意志去取得成功。在这个团队里没有秘密可言，也没有什么掩饰和夸张，只有一种真诚的精神动力——实现团队和员工个人的梦想与目标。

你戴着谁的"帽子"？

当我只有20多岁时，我得到了第一份主管级的工作。这份新工作要求我负责运营20多家家具店，其总部就设在俄勒冈州的波特兰市。那是20世纪70年代，波特兰市正处于高速发展时期，因此这份全新的工作让我感到非常兴奋。也就是在那个时候，我结婚了并很快有了一个孩子，我急切地渴望成功，甚至认为自己可能已经开创了一份真正的事业——这既是指我当时所从事的工作，也指将来可能打造出的那个自己所深爱的销售企业。

我全身心地投入到这份工作中。我对所有的事情都抱有异乎寻常的热情——对销售、陈设布置、客人以及卖场里的销售人员，都是如此。我想成为最棒的，我想把服务、配送都做到最好。那时的我投入了所有的努力，我在所有事情上都表现出了激情，我极富进取心而且目标相当明确，因为我很兴奋，我很想有所作为。但我的热情显然是有点儿过火了，以至于有一天，当公司首席执行官和董事会主席在我们就要上电梯

的时候见到我时，他提醒我，“霍华德，也许你不该在所有事情上都表现出激情”。

当我听到这句话时，感到自己像是完全被否定了一样。我内心的想法开始发生变化。在这之前我从未意识到，当我在工作上表达自己的真实想法时，我采取的方式实际上已经让别人感到不满了。为此，我感到很尴尬，甚至有点儿闷闷不乐。于是，我开始调整自己，让自己的情绪尽量保持平和。我开始喜怒不形于色。我尝试着去抑制自己的情绪，把它们深深埋在心里，以表现出一种更为自制、温和而老练的形象。

要让自己变得老练起来真的非常困难，但我有一套行之有效的方案，至少我自己是这么看的。具体来说，当我每次想要用某种方式取悦别人的时候，我都会想象自己戴上了一顶不同的“帽子”：有工作时戴的“帽子”，有和妻子相处时戴的“帽子”，有为了女儿戴的“帽子”，当然还有为了朋友们戴的“帽子”。我学会了视不同情况表现出不同的状态，总之，都是在尝试控制自己的情绪。

就大多数情况而言，我的方法是有效的，但我太容易紧张了。所以，当我为了不同的人伪装自己的时候，我要扮演的角色太多，以至于我竟然养成了一些习惯，比如我在一天之内会把回形针弄直又弄弯无数次，把它弄直是为了方便取下纸张，然后再把它恢复原状——因为嫌回形针太贵了而不想浪费。

最后，一个我很敬重的朋友对我说：“霍华德，你在干什么？你想变成什么样子？你到底是怎么了？”他告诉我，在我按照别人的期待改变自己的时候，我实际上正离我最擅长的工作越来越远。只有在为手头的工作忙碌的时候，我才能忠于自己的想法和目标；而在像变戏法一样忙着换“帽子”时，我已经穷于应付、招架不住了。换句话说，当我压抑自己的情绪时，我实际上也扼杀了自己的激情。这种所谓的“正确”方法让我把自己撕成了碎片。我需要学习如何在工作中恰当地调整自己的情绪，去激励他人。

从那时起，我就努力去做一件事——找到属于我自己的那顶“帽子”，并且只戴这顶“帽子”。这顶“帽子”并不需要迎合别人的看法，只要它刚好适合我就行。显然，找到自己的那顶“帽子”意味着，我将以真实的自我面对所有挑战和成败，同时，它们也将反过来塑造我看待事业与生活的方式。当我能够忠于自我、以诚待人时，我才开始真正认识自己，也才开始发现自己最真实的激情。我有责任找到真实的自我，并按照它的指引去生活，这样就没有人会问我“霍华德，你到底是怎么了”。我决定换一种领导方式，我将以自己日常生活中的样子去领导他人，而不是事事都装出一副领导者高高在上的样子。

如果你对“我应该变成什么样子”有一堆想法，并为此花费很多时间试图装出这副样子，而不是在忠于自我上花更多的时间，那么，你会戴上很多顶“帽子”。更为可怕的是，你很难意识到这一点。我们中的大多数人都认为，为了成功，我们不得不扮演许多不同的角色，不得不换戴不同的“帽子”。因为我们都相信，每个人在生活中都会扮演许多不同的角色，这决定了我们要按这些角色的要求去生活和工作。但你有没有想过，这是以什么为代价的呢？当你早晨醒来时，如果你看看周围，然后蹦出一句“我必须戴上‘爱人’或‘同事’的帽子”，那么，要么是你睡错了床，要么就是别人必须调整自己来适应你。

你必须记住，你永远都面临着选择，这些选择可能会改变你的态度、你的公司，甚至是你的整个职业生涯。但你可以找到属于你的那顶“帽子”，这样你就能每天戴着它，用它来指导你的生活和工作，你就不会感到无所适从了，更重要的是，这一切都取决于你自己。

弄清楚你在意的是什么

在零售行业，你会了解到很多同人性有关的东西。比如，在家具销售行业，你可以了解到人们生活中较为私密的一面——他们的品位，他

们之间的冲突，他们的财务状况、梦想和雄心等。

我爱我过去的工作，我也从来没有真正怀疑过它——直到有一份新工作出现在我面前。他们希望我能加入一个新团队，这个团队中的人正在努力创造一个令人激动的新企业，力争赢得许多会员来共享优美的户外胜地。显然，这个企业的奋斗目标征服了我。另一方面，它给我提供了更高的薪水，但同时也意味着更大的责任和全新的挑战，我很想知道这是否真的适合我。

在这份新工作出现以前，我对整个职业生涯的规划只是想在家具行业里做到最好。在20多年的时间里，我一直都把家具行业视为自己的生命和天职。也许在很多人看来，如此专注于某项具体的工作看起来有点儿奇怪，但我真的就是那么想的，也是那么做的。但就在这个时候，家具店的老板问了我一个问题，这个问题后来也成了我整个生命中不可或缺的一部分。他问我的问题就是："你热爱什么？家具还是人？"对我而言，这并不是一个容易回答的问题。

一方面，家具虽然只是家具，但它也是我展现创造力的媒介。从这个意义上说，家具就是我的艺术作品。但另一方面，特别是我思考再三之后，我才发现，我在工作中体验到的情绪、激情与家具毫不相干，但它们都与人有关。也就是说，我并不爱家具；我爱挑选、销售家具，但我更爱帮助别人实现他们对家和生活的梦想。这些才是对我来说最美妙的感觉。反过来说，我爱的是"人"——我爱人们之间的互动，我爱服务他人，我爱向他人学习等。

因此，我决定把握住这个机会，但我的那顶"帽子"仍一如往昔，只不过它现在有了一个新的名字——"服务于人"；另一方面，通过这件事，我还对"我将去往何方"和"我能实现什么"这两个问题有了新的看法。

目标能使我们将梦想付诸行动

如果在一生中，每个人都去寻找属于自己的“帽子”，都去探究“我们是谁”，那么每个人都会踏上坦途，顺利到达目的地。我相信，“对目的地抱有激情”使我们获得了一种强大的力量，它使我们甘于承受繁重的工作和生活。相反，如果没有梦想和目标，我们就没有方向，就会像古语常说的那样：“如果你不知将去往何处，那么你只能随波逐流。”

富有远见的心理学家和哲学家威廉·詹姆斯也许是“自我实现主义”的教父之一。他深刻地体会到，我们的思想能极大地影响生活。他当时的看法在今天看来还依然正确：“有一种精神状态能让你感到活力四射，这种状态会在你内心深处发出这样的声音——‘这才是真正的我’。你一定要把这种状态找出来，并且尽量保持下去。”

很多人都害怕追随自己的梦想，他们害怕目标，因此常常会抵制目标。因为他们认为，目标会使他们的生活变得一成不变，目标会让他们不能掌握自己的生活，而且一旦有了目标而不能将它实现，就会让他们感到心神不宁。但是我们需要记住，目标并不是那种面面俱到的计划，而是一个大概的框架。

我们不妨用钓鱼来比喻目标。一个比较高的目标就像一条大鱼一样，会把钓鱼线拉得紧紧的。你必须有这样的张力才能获得最后的成功；没有它，你连一条鱼都钓不到。如果你的钓鱼线变松了，你该知道那条大鱼已经跑掉了；而如果你拉鱼线的时候用力过猛，那么你很可能既放跑了鱼，又丢了鱼饵。

我们很早就开始向我们的孩子灌输价值观念，我们给他们施加的是温和而持续的压力，目的是要慢慢引导并帮助他们成为成熟而有涵养的人。但如果你失去了耐心，总是揠苗助长，那么在培养孩子方面你可能就会失败。完全不顾规律地一味追求速度，根本不是最好的解决之道。

我们希望能做到坚持对话沟通，保证公正透明，建立相互信任，维持适度的张力，只有它们才能引领我们走向成功。

其实，在你的生命中，你已经开始追逐自己的目标和梦想了。当然，在追逐的征途中你必须具备相应的激情和毅力，而它们也都需要和你的“帽子”配套。因此，对于“我是谁”和“我真正在乎的是什么”这两个问题，你必须实事求是地面对。当然，坚持自己的目标，你的确会失去一些东西，但如果没有这样的张力，你根本不可能实现自己的梦想。所以一定要坚决果断一些，不要一直散漫下去。

尝试去攀登，尝试去实现。生命中若没有明确的目标，你将会一事无成。

——玛丽·罗布林

培育并激励他

最好的企业总会找到属于自己的那顶“帽子”并一直戴着它。在星巴克，我总是在说，我们不是在经营那种卖咖啡给顾客的生意，我们是在经营一项关于提供咖啡的人的事业。具体来说，我们之所以富有激情，是因为有这些为咖啡而忙碌的人，是因为有我们的顾客、合作伙伴，还有我们所处的当地社会。这么多年以来，我们一直在改变、适应、成长和不断试验，这种节奏有时甚至会让我们感到晕眩，但我们仍然尽力忠实于自己的那顶“帽子”。

在我们考虑星巴克的核心价值是什么并试图忠实于它的时候，《基业长青》(注)一书的合著者之一吉姆·柯林斯给了我们一个明智的忠告，并给我们上了富有教益的一课。在他的书里，他援引了IBM（国际商业

机器公司）的开拓者小托马斯·约翰·沃森的话来帮助我们认清“只戴一顶帽子”所蕴含的要义：“一个团队中唯一不应受到批评、指责的东西就是它行事的基本哲学。”

作为一个有远大抱负的团队，星巴克必须有它自己的梦想。但是在一些重要关头，比如在新店开张时，或是推出几种新饮品、寻找新的合作伙伴、力争满足投资者预期时，我们常常很容易就把自己的梦想抛诸脑后，甚至还会摘下属于自己的那顶“帽子”。我们有责任并且应当时时提醒自己，要忠实于自己的核心价值和远大理想。我们都知道，这不是为了两年或者10年之内的短期利益，而是为了将来二三十年的长远之计，我们需要它来保证自己能够忠于真实的自我和心中的梦想。

1996年，我们邀请吉姆·柯林斯帮助我们确定星巴克的“宏伟、艰难而大胆的目标”，就像《基业长青》一书中提到的公司已经做到的那样。为此，我们从星巴克领导层和其他岗位上调来个性不同的人参与到这个项目中来。最终，就在这一年，我们确定了目标的具体内容，直到现在我们都一直用它来指导、支持并激励自己。这个目标就是：“力争成为世界上最著名和最受尊敬的企业之一，并且要以能培育并激励‘人’的精神而闻名于世。”

“世界上最著名和最受尊敬的企业之一”，这一点通过比较能很容易地看出来。比如，许多研究人员和记者都会为此做出评估，这常常出现在他们的文章中，或者所谓的“最受欢迎的雇主”排行榜中。自星巴克公司于1992年上市以来，我们一直在此类排行榜中名列前茅。能得到外界的认可对我们来说意义不凡，但是，星巴克是否真的“以能培育并激励‘人’的精神而闻名于世”？怎样才能衡量这一点呢？要知道，这并不是一个可以量化的指标，一些主管人员可能会说这个标准太模糊了，也可能会说这只是一个不切实际的梦而已。但它确实就是我们代代相传的目标，它比我们中的任何一个人都更重要。因为和我们相比，星巴克的目标无疑是不朽的，我们只需要不断努力朝它的方向前进。

我们必须时时刻刻用这一目标来对比从自己直至最高领导层的个人表现。怎么对比呢？我们要问问自己，每个团队也要问问自己：我们的行为是否符合既定目标？我们每天做的事情是否和自己的职责、理想相匹配？

每个人都在谈论星巴克的成功，但包括我在内的很多人则更倾向于思考一个问题：在哪些方面我们还没有成功，还有什么目标是我们没有实现的。我们已经使利润保持了18年的持续增长，这是件很了不起的事，我们可以在这一成功中学到很多，而且应该尽力将它保持下去。所以我才会对星巴克的过去发出由衷的赞叹，毕竟我们已经做得很好了，而且我们的运气也一直非常不错。一直为星巴克工作的人们永远也忘不了是什么才带来了现在的成功：并不是全球数十个国家和地区的几千家门店，而是我们极力倡导的“以人为本”的待人之道，它为我们赢得了个人和团队的成功。

20多年以来，很多企业都设定了它们自己那“宏伟、艰难而大胆的目标”，就像我们将“培育并激励‘人’的精神”确定为星巴克的目标一样。如果有人想就这些企业的发展做一项研究，我想，当他们谈到星巴克时，他们一定会谈到我们如何忠于自我，以及我们每天是如何努力实现这一目标的。

设定“帽子”的目标

年轻的时候，我们有过许多渴望、兴趣、动力和梦想，它们彼此互不排斥。但是当我们对自己坦诚一点儿时，我们才开始真正认识到自己的力量和激情。我们会认真地考虑自己的兴趣和梦想，比如，自己是喜爱户外活动、艺术和求索这三种生活，还是仅仅喜爱它们中的一种？是喜欢安排事情、做事情，还是谋划事情，抑或三者都喜欢？是否真的渴望组建家庭，和自己的另一半开始全新的生活？渴望的是财富，还是名

望？喜欢的是投机，还是稳扎稳打？

当我们明白自己的激情到底更倾向于哪一方面时，我们才能获得力量，我们的目标也才会更加明确。因为我们擅长的工作常常和自己真正热爱的工作联系在一起。诚然，在整个人生旅途中，我们都在不断学习技能，改进和调整自己的方向，努力弥补不足。但是和这些相比，天赋给了我们最基本的能力，使我们能坚持追求自己的目标，并为自己一直期待的结果而努力。

目标会让人情绪高昂。如果一个目标对你不起作用，那只是因为你还没有把它和自己联系在一起。要解决这个问题，你不妨再定一个更高的目标，让它变得更有意义，让它能真正触动你的内心；或者，干脆就从你的计划表里把原来那个目标删掉。

员工们常常会排斥企业的目标，因为这些目标常常脱离第一线工作人员的需要和追求。另一方面，领导者常常没有什么经验，也没有尽可能多地向他人咨询，更重要的是，他们还总是慢半拍，不能做到与时俱进。因此，当你确定某个目标并向大家宣布时，常常还需要做出其他努力。也就是说，你最好要将目标和员工们的情感联系在一起，最好是根据基本工作经验来制定目标，如果能让员工们理解这个目标意味着什么、和什么有关、怎样被制定出来，那就更好了。

我真的记不清去过多少企业问过他们同样的问题：“我知道你们在竭力销售，但为什么要这么做？你们现在打算要开30家新的店面，但为什么要这样做？除了谋求企业生存，你们还有什么目标？你们在尽力做什么？你的员工们又在期待什么？”忘了你们的预算和年度指标吧，视野要更开阔一些，眼光要更长远一些！多考虑一下那些看起来像是梦想的目标，多考虑一下那些寄托了很多感情的目标，因为只有这样，你才能体会其中的真意。毫无疑问，只有这样的目标才会更有力量。

价值观帮你平衡生活

只有当你了解自己的价值观和属于自己的那顶“帽子”时，你才能做到“有自知之明”。如果你要问：“什么才是真正重要的呢？”我会告诉你，“了解自己的价值观，并且确定你的工作环境能允许你每天都忠于这样的价值观”，这才是真正重要的。对获得工作成就感来说是如此，对追求美好生活来说也是如此，对很多其他事而言同样如此。

我们要尽力保证所追求的目标是对自己而言最重要的东西。一定不要妥协——不要对不起最真实的自我，哪怕只是一丁点儿。因为这些正是个人领导之道的稳固基础，如果没有这样的基础，那么，我在前面提到的任何一条领导法则都会站不住脚。具体来说，如果你的关心、独立思考、倾听事实、坦诚相告都不是出自真心，如果它们和团队的目标没有什么关系，那么这些行为根本就不能给你和团队提供任何支持。坚持自己的价值观虽然有时会很痛苦，但还是要坚决一点儿，因为它会给你带来最高的奖赏。

请问问你自己下面这些问题，看看你会怎么回答：

- 是什么让你愿意起床，让你兴奋起来，让你渴望工作的？
- 你准备为你的工作、职责和梦想牺牲什么？
- 你的竞争意识有多强？你怎样看待他人？你是否很看重诚实和坦率，而且自己也的确是那么去做的？
- 什么样的回报才能让你满意？
- 你是否更愿意住在离你出生地不远的地方？你对旅游怀着怎样的憧憬？
- 对你来说，“独立”有多重要？
- 什么程度才是你压力的极限？什么才会让你投入到紧张的、

不分昼夜的工作中去？

- 什么样的工作环境才会让你感到最舒适、最兴奋？是在新生的企业里，还是在那些资源丰富、资产充裕的成熟企业里？
- 你会为没有做哪些事或没有尝试哪些事而感到后悔吗？
- 哪件事能让你在忠于自我的时候感到自然舒适？

以10分为标准，你会为自己在以下几方面的表现打上几分（1分是最低分，10分是最高分）？

- 倾向于冒险
- 工作时有很强的团队意识
- 独立
- 勇于承担责任，严于自我管理
- “人”（而不是“工作计划”）是你愿意工作的动力

在讨论价值观时，还有一个问题被讨论得最多，那就是“平衡”的观念。其实，在我的印象中，“平衡”并不是一个价值标准。因为当你“只戴一顶帽子”并按自己的价值标准去生活和行事时，“平衡”与否就不是什么问题。在现实中我们看到的情况也常常是这样，比如，你能在一段时间内同时做很多工作、承担很多压力，而且你最终也能战胜千难万险、取得成功。换言之，当你只戴那一顶“帽子”的时候，你的生命就有了意义和激情，你的整个生命也就会伴随种种选择、奋斗和快乐。

不要尝试“平衡”自己的生活，因为不论你如何“平衡”，你的生活还是你的生活。重要的是，当你真正了解自己，“只戴一顶帽子”，言行一致的时候，你会发现，不论是在工作中还是在家里，自己都在不断学习、成长和改变着。这些才是真正的价值，因为你能用它们来指导自己

的生活，甚至能用它们来领导其他人。

价值重于金钱

对我们而言，无论价值标准是自己的、家庭的，抑或是企业的，只要想坚持它，有些时候就要付出代价。具体来说，有些机会的确让人感到兴奋，拒绝它们无疑是很痛苦的，但在更深的层面上，这些机会可能会使我们远离那些最重要的东西。因此，不顾后果尝试这样的机会可能会带来另一种痛苦，哪怕你没有向别人承诺什么而只是自己暗暗下了决心。

不管是谁，只要他一到星巴克工作，都能马上意识到：无论发生什么困难（比如资金困难，各种各样的矛盾，或者是对某个糟糕的设想感到失望，等等），我们的那顶“帽子”始终没什么变化，我们的价值标准也和以前一样，我们应该做的最重要的事就是好好坚持它们。我们很清楚，如果我们不再信任自己和顾客，我们将变得什么也不是，甚至误入歧途。

之所以有这种信任，是因为我们相信：人们都很看重别人对自己的信任，因此我们应该在每件事上表现出信任。以我们在最低工资标准上为员工提高薪水为例，每一步我们都处理得非常认真而执着。在计算薪酬标准时，我们将每个人都视为值得信赖的伙伴和团队中有价值的成员。同时，我们也在竭力强化这一信念：不只是那些高层经理和主管人员，每个伙伴都为星巴克做出了重要贡献。就我个人而言，这些信念才是真正有意义的内容，才符合我们的创始人霍华德·舒尔茨先生对企业形象的规划。

更重要的是，我签约来星巴克工作，正是因为它拥有这种信念。明眼人都知道，我们对薪酬问题的处理方式并不符合一般商业机构的操作

模式。任何一家零售或者餐饮服务的老牌商家都会告诉你，最应该做的一件事就是尽量降低劳动力成本。但是，在星巴克，我们却有意尽力提高我们的劳动力成本。我们觉得这么做才是正确的，我们也应该这么做，因为我们相信，对企业而言这才是最重要的长远利益。

我的工作就是测算出应该如何调整薪酬以适应现实情况。我知道这项工作相当困难，但我更清楚应该尽最大的努力去完成它，因为这么做符合星巴克的价值观。为此，我们的团队每天都在进行分析研究，一心想证明我们能够负担起这样的薪酬增长幅度。研究结果告诉我们，调整薪酬将花费星巴克销售额的1%，虽然这是个很大的比例，但我们仍然觉得它在我们的可承受范围内。

不过，当我们真的按照这个标准去调高薪酬时，我还是吓了一跳。因为在实际操作的过程中，我们花费的成本比预期计算的额度高出了一倍多——甚至超过了销售额的2%。这个差值太大了，这个问题可以说相当严重，因为我们从没想过会是这种情况。

然而，我不得不接受这一现实，不得不承认我在计算具体数据时犯了很大的错误。尽管如此，我们从没想过把薪酬压低到正常标准。因为我们的价值比金钱更重要。我们觉得，如果不能按照既定的标准执行下去，在走廊里漫步的时候，我们就不会相互致意，也不会亲切地互相勉励说“别怕，有我呢”。因为我们从来都没有忘记过自己的核心价值观——“要关心人”，当然是指“要关心所有的人”。

我们努力使财务工作符合既定的标准，最终使星巴克的伙伴们获得了他们应得的报酬和利益，这也成了星巴克最耀眼的成功之一。我们很了解自己的价值观，很了解“我们是谁”和“我们在追求什么”的梦想，这帮助我们团结在星巴克的共同目标下，也就是要“培育并激励‘人’的精神”。

永远为计划多考虑一步

“要有自知之明”听起来可能有点儿“要自己单干”的意思，但事实并非如此。实际上，你读的每本书、你遇见的每个人以及你的每一次体验都是一个机会，它们可以让你更了解自己，让你更清楚自己有哪些特点。我们都需要别人的智慧，比如，你的爱人、室友、孩子们会坦率地告诉你，你是个怎样的人，没有谁能比他们做得更好。

在我们身边，不仅需要有人提醒我们，还需要有人支持我们，发掘我们的潜力，告诉我们将来发展的可能性。那些重视你的贡献也能好好利用它们的人，值得你多花一点儿时间和他们在一起。

如果你还是没能发掘自己的潜能，就应该有意识地向别人学习，以提高自己的技能，增强自主意识。这对每个人、每个领导者、每个顾问或是每个团队来说，都非常重要。我们需要学习，需要拓展自己的才能，同时，我们也需要建设那种鼓励学习、冒险和创新的团队与企业。

发掘自己的潜力（甚至是远远超出潜力发挥的极限），是一种最强大的力量。迈克斯·德普雷是赫尔曼–米勒公司的传奇领导者——他是该公司创始人的儿子，他常常拿“100码短跑比赛中跑到95码”来打比方：如果你都已经跑了95码，却没有跑完最后的5码，那么你已经跑完的95码就毫无意义。

赫尔曼–米勒公司里一个装配仪表盘的工人在一次会议上听到这个故事后，就写信给德普雷为他补充了一点儿内容，这个工人解释，认真的短跑运动员会将100码的短跑比赛当成110码来看待。因为，如果你在短跑比赛中这么做的话，在最终冲线之前，就没有人能赶超你。这个想法适用于我们做的每件事。它告诉我们，永远要为整个计划多考虑一点儿，否则我们永远也不能实现目标，我们的业绩也会因此受到很大的影响。当我们在为一番大事业积极谋划的时候，如果要考虑自己的潜力，

就要把它想象得更大一些。因为如果你故意降低自己的目标，降低对自己的认识，那么你实际上是在缩减自己的生命。

不管是从专家那里学习，还是从工作场所、培训机构、实际操作、过程修正、现场指导、观察体验以及沉默静思中学习，“学习”永远都是好的。正是通过不断的学习，我们才能在现实生活中检验和磨砺自己的价值观、潜力和目标。

我们不去找机会，因为机会会来找我们

所有人都会在自己身上寻找机会或者创造机会。如果你也这么做，你自己就必须保持乐观，也必须相信自己。令人惊讶的是，这些所谓的“机会”实际上都开始于你要搞清楚“我是谁”和“我的‘帽子’是什么”。其实，这个过程并不简单，因为你的家庭背景、你的教养，甚至是你的基因构成都会成为你的负担。但是，如果你对自己很坦率，你也找到了一个很好的方法，你很容易就会找到答案。

有些人常说，我们的机会是自己创造出来的。但是，我认为机会是以不可思议的方式从天而降的，我们只是恰巧遇上了它们。因为当你了解“我是谁”时，你就会看到一条宽广的道路在面前不断延伸，而这条道路充满了无限的潜在价值。当然，这条道路会指引你沿着它继续前进，你也可以选择自己去创造机会。其实，每种生活都充满了潜在价值，只是大多数人都抛弃了真正的宝藏。睁大你的双眼，你就一定会发现那些宝藏。

特别提示

了解你自己

·你喜欢做什么？是什么给了你动力？

·你有怎样的梦想？如果是远大理想，请将它们写下来。

·是什么妨碍了你实现自己的梦想？

·在你心目中，哪些是你不想做的，或者说，哪些是你不想再做的？

·无论是在20岁还是在80岁，你想因什么而成名？你究竟有多想成名？

·谁能在你身边给你有价值的教益？又是谁激励你去发掘自己的潜力？

·你现在正满怀激情地做哪方面的工作？

·现在，怎样才能使你接近自己的目标？你现在是否正在为它忙碌？为什么不呢？你会去做吗？

1. 《基业长青》一书的简体中文版已由中信出版社于2002年5月出版。——编者注

第2章
忠于理想：只做正确的事

> 工作因人而存在，一如人因工作而存在。
>
> ——罗伯特·格林里夫

我常常问别人这个最犀利的问题：“你为什么要来这里？”因为我知道，只有当人们把激情带到工作中来，把它与企业完美结合在一起的时候，成功才会水到渠成。当我们了解自己为什么处于现在这种状态，并且很看重这一现实时，我们就会在很多方面取得成功。比如，在我们的日常生活中，在我们提出新的思路、追求业绩、处理各种事务时，甚至在成功看似已经远离我们的时候，我们都能战胜风雨，赢得最后的胜利。

人并不是为了工作而工作，而是为了梦想而工作

在拓展生意的时候，我们太过看重策略和技巧，往往忽略了“人”才是真正应该着力经营的事业。具体来说，营销、打造品牌、质量管理、技术革新、销售供应、收购及其他商业活动常常吸引了我们的全部注意力，以至于我们总是忘了“人”的存在，其实，正是有了他们的激情、干劲和决心，我们才能进行这些商业活动。人们不断地计划着、创造着，并为他们的每次努力尽心尽责。只有像我这样的领导者知道自己为什么要来星巴克，我们的伙伴知道他们为什么要来星巴克时，我们才会有一

种毅然决然的信念，我们才能做好各自分内的事。因为，人们总是希望能为自己真正在乎的事业工作，当他们如愿以偿时，他们才会找到金子。

另一方面，当我们的努力没有获得回报时（比如利润较低、精神萎靡、没有顺利完成计划），问题常常会比我们想象的更严重，因为这个时候，我们常常会忘了那些远大的目标，而它们对团队或企业而言才更加重要。但不幸的是，这个时候，我们往往会选择裁员、降低成本，或是减少对员工的培训。这些举措实际上是在缘木求鱼，因为它们削弱了企业的核心要素，正是这些核心要素才能保证我们获得成功。的确，我们每天都要做很多决策，而生产率不断增长也确实是件好事。但是，决策并不能实现梦想，只有“人”才是实现梦想的重要力量。

当有些工作运转不灵的时候，潜在的问题常常和“人”有关，而不只是和决策有关。具体来说，正是在这时，员工常常会不清楚自己为什么要做这份工作，也不清楚他们正在为企业贡献着什么；更糟糕的是，他们可能并不清楚，或者是已经忘了，甚或根本就不相信那些既定的目标；当然还有可能是，他们的努力被人忽视，甚至是被人掩盖了。正如我将会提到的那样，人们很容易就会陷在自己的小天地里，甚至只关心自己。其实，只有从点滴小事做起，我们才能解决难题，不断进步，这才是处理问题的正确方法。但有的时候，我们总想知道如何才能让自己取得成功；我们常常会左顾右盼，看看别人在做些什么；我们总是很在意身边的其他人，总想迎合他们的喜好，我们以为这样做才会找到我们想要的答案。

稍不注意，我们就会盲目地追求金钱、职位、权力，或者是一个小圈子里的个人关系，而看不到企业的整体思路；我们会花费很多时间、金钱和努力来为自己打算，而不是照顾他人；我们也会陷在自己的小天地里，陷在个人利害关系、个人成就中不能自拔；我们会忘记自己为什么要到这个企业来，也会忘记自己应该尽力实现的目标：满足顾客、股

东、本地市场，乃至全球市场的更大需求。

团队联合的力量

2001年，我有机会重新回到星巴克本部，临时担任星巴克北美地区总裁一职。此前的6年对我而言既激动又紧张，因为我一直担任星巴克国际部的首任总裁。1995年，星巴克在北美以外没有一家分店，经过6年的发展，它在全世界12个国家和地区大约有400家分店，覆盖的城市包括东京、迪拜等。

经过多年的奔波忙碌，我已经从日常业务中抽身，开始放松和享受，因为我曾经答应过妻子林恩，要抽出时间休息。然而，当星巴克召唤我时，我没有一点儿犹豫，因为我已经准备好随时投入另一个全新的挑战。而且，星巴克就是我的家，你永远都不会拒绝回家。

出乎意料的是，重回星巴克却让我有点儿失望。不是因为工作，也不是因为我没有为回来做好精力上的准备，而是因为我的一种感觉，我总觉得有哪里不对劲儿，我总是说不上什么话。虽然我很好地完成了自己的工作，但这里已经不是一个令我开心的地方了。

我知道，只要你愿意问，总会找到答案。于是，我开始和整个公司的人谈话。我问他们喜欢什么不喜欢什么，而且我总是直截了当地问道："如果你有可以实现愿望的魔法棒，你准备改变什么？"

谈话反映出的总体情况是，伙伴们都感到自己被忽视了，他们其实都希望追求不断变化的目标。但实际上，当时的星巴克已经变得越来越以自我为导向了，它的销售原则已经不再是关心顾客，而只是一心为自己的利润做打算了。同时，每个人都在谈论"我"而不是"我们"，没有人关心"我们是谁"或"在星巴克，我们要干些什么"的问题了。

“以自我为导向”表现在公司绩效、团结程度和精神状态中。大家除了关心“我”，还是关心“我”。结果，公司的财务状况变得越来越差。

为此，我做了一件我认为自己应该去做的事。我对所有部门主管说：“我们需要成为伙伴，我们要像一个团队那样，为同一个目标团结起来，以便更好地协调自己，为我们的顾客服务。我需要你或者你的一名下属加入我新创建的团队，这个团队只讲‘我们’，不讲‘我’，团队里的人也不需要直接向我汇报。”同时，我还向这些部门主管保证，新创建团队里的成员还会回去向他们汇报工作进展。

可能有人会认为我的做法有点儿戏剧性而且太情绪化了，但在新创建团队的第一次小组会议上，我还是慷慨陈词：“为了我们共同的目标，我们要‘同呼吸、共命运’。我希望通过这一做法，让我们凝聚成一个‘大我’，永远都能记住我们的伟大梦想，时刻都不忘记‘我们为什么要来到这里’。”

对星巴克来说，最重要的就是咖啡和人。我也知道，无论发生什么，星巴克的伙伴都要时刻关注咖啡和人。所以，新组建的那个团队做的第一件事就是，每次开会时都从咖啡的口味开始，因为这能使我们一直关注自己的“艺术作品”。我们要做的第二件事就是关注我们的顾客，我们是这样做的：我们会一起读收到的每一封顾客来信，不管这些信是令人愉快的，还是令人不悦的，甚至是让人反感的，我们都要认真地读。坦白地说，读这些信很费事，虽然有的时候很美妙，但更多的时候会很痛苦。不过，这个做法却使我们同“服务他人”的目标变得更加一致。

我知道，除了一起讨论之外，我们还需要做更多的事。比如，我们需要一起开展具体的行动，我们需要一个共同的宏大目标，这个目标要让我们感到有一点儿难以达成，要能够对我们构成挑战，要能够把我们团结在一起。这个时候，就应该轮到策略发挥它的作用了。所以，我制定了一个新的目标，让新门店的平均销售额在3年内增长10万美元，而

当时我们每家新门店的平均销售额仅有65万美元左右。我觉得，哪怕只完成目标的一半，那也是非常了不起的。

然而，我完全不知道应该如何实现这个目标。所以，当小组其他成员问我是如何计算出这个数字时，我对他们说："我提出了这一目标，因为我相信我们能做到。"我认为每个人都有自己的任务，它也不只是和具体的数字有关。因此，我继续向他们解释说："对人力资源部的人来说，应该保证星巴克的每个岗位上都有合适的人选，保证他们都有完美的技能素质来完成工作，而且还应该帮助他们进一步成长；而在供应部门工作的人，则应该保证只要有需求，就能够提供充足的好原料；至于法务部门，则有责任做好企业的法律顾问……"

而更重的担子落在了运营部和市场部的身上。所以，我首先将注意力投向了销售部门，因为他们全权负责销售门店里的所有非咖啡类商品。我对他们说："我希望你们告诉我，在这3年里，你打算为这10万美元的目标做些什么？"我听到了很多唉声叹气和抱怨声，有些人还说这个计划会让他们不得不陷入相互竞争，不止一个经理对我感到不满，他们说："你不是总在强调'我们'吗？难道我们不是朋友和伙伴吗？为什么要让我们开始竞争？"

我从来都不认为友好的竞争会损害个人利益或更大范围的利益，因为这种竞争服务于一个更大的目标。我们既要以自己的价值信念为生，又要努力创造业绩，所以我们没有选择的余地。其实，业绩表现最好的那些伙伴，就是那些事事以"我们"为先的伙伴，因为只有这么做，他们才能拥有最多的资源，除此而外别无他途。要牢牢记住，每一个伙伴都应该为"我们"而努力，这是每一个集体的大目标，它远比个人的小目标重要。

在策划会议上，每个人都详细阐述了自己要做的工作。为此，我们不断地相互质问以求万无一失，更重要的是，我们已经对彼此做出了承诺。我们最常问的一个问题就是："如何才能让其他人支持我们的目标

呢？”所以，在会议上，我们决定要一直用“3年10万美元”来描述我们的目标，我们在整幢大楼的四周都挂上了标语，上面只写着“3年10万美元”。于是，就有人开始问：“‘3年10万美元’到底是什么意思呢？”接着，更多的人开始谈论这个目标，我们也因此听到了很多非常好的设想。最后，我们还把标语张贴在公司的各个角落，这样，所有人就都参与进来了。

回头来看星巴克的历史，有两个决策显得相当突出，它们在以下两个问题上考验了我们——什么举措才是正确的，什么举措才真正忠实于我们的宏大目标。

第一个决策是由零售运营主管吉姆·奥林做出的，他曾说过：“我认为，在需要的时候，通过增加人手让他们随时待命可以提高公司的业绩。”实际上，他是要增加劳动力成本，这与业界的共识——削减劳动力成本——背道而驰。其实，劳动力成本是餐饮服务业里可以做出最大调整的部分，很多人会说，等到有生意的时候再招人吧。不过我们的主管吉姆·奥林却希望先增加人手，因为他认为这样能扩展生意。我们支持他的主张。

另一个决策更加富有争议，直到现在还依然如此。具体来说，就是决定使用半自动化的蒸馏咖啡机。在做出这个决策前，我们的咖啡机都不是自动的，尽管有些操作工序已经自动化了。但总裁霍华德·舒尔茨先生并不喜欢这样做，因为他认为这会有损于我们最核心的咖啡生意，特别是会损害其中的浪漫气息。但当我们仔细考虑了“3年10万美元”的共同目标，参考了星巴克的核心价值——“一个提供咖啡的以人为本的企业”后，我们决定推广自动咖啡机就成为自然而然的事。我们提出了如下这些理由：

1. 我们已经有很多伙伴患上了“腕管综合征”[注]，我们不能让他们继续受到伤害。

2. 客人总是抱怨我们太慢了。随着自动化程度的提高，我们能更快地提供更加优质的服务。

3. 我们的饮品质量常常参差不齐。实行自动化，能够提高我们产品的质量，也能使我们更快地制作出更好的饮品。

我们再也不会陷在自己那片狭小的天地里，再也不会纠缠于自己的个人利益得失，因为我们要为企业的宏大目标努力奋斗，要力争满足客人和我们自己的真正需求。

那么，组建新团队的设想结局如何呢？15人团队又取得了怎样的成绩？结果就是，我们不仅完成了当初提出的“3年10万美元”的目标，而且不可思议地实现了“3年15万美元”！在提出那个目标后不久，吉姆·唐纳德就领导北美地区的星巴克不断前进和奋斗，在他的领导下，每家门店的平均收入都能在3年里增长15万美元。回头来看，我们曾设定的那个看似高得出奇的目标，只是一个富有弹性的目标，吉姆和他的团队轻轻松松就实现了它。

坦白地说，我当初认为，如果我们的同店销售额能实现5万美元的增长，就足以令人惊讶了。毕竟，我们要负担相同的租金而劳动力成本几乎没怎么下降。其实，一开始我就知道我们能在3年内实现5万美元的增长，这就像在地上白捡5万美元一样简单。但“3年10万美元”的目标真的只是个梦，事实上它没有任何基础。不过，它根本不需要什么基础，因为它扎根于希望，而且星巴克的伙伴们和领导层都有共同的决心要把它变成现实。

和职位比起来，你有更大的职责

鲍勃·迪伦说得对，你必须为某个人提供服务，同时，你必须服务

于真实的自我。如果只是为了某个职位而选择工作，那么除了职位，你不会获得任何其他东西。但如果你按照自己的激情和抱负选择工作，那么，你获得的回报将会更有意义，你也将发挥更大的影响力。

为了实现自己的抱负，你需要花费相应的精力。但是，如果你事事以自己的职位、声望或者自我保护为先，你就永远也不能全身心地投入到这份工作中去。相反，你会一直很在意自己的职业生涯，一心只想好好经营它，不会想到要好好实现你的梦想。因此，你永远都看不到机遇中隐藏的金矿；相反，你会一直寻找黄铁矿或者黄铜矿一类的东西。其实，有些时候你只需要相信自己，并在工作的计划或者机会中尝试冒险，因为那可能才是最迷人的选择，或者是能改善你的职业生涯的最佳选择。

有时候你会错过真正的机遇，只是因为它没有给你提供满意的职位。它的另一面就是你会去做一份并不适合你的工作，这两种情况都是因为你一心想要经营自己的职业生涯，才让这份工作和真实的自我发生了冲突，它和你的信仰并不相配。我们身边总会有这样的工作机会，引诱我们抛开信念选择它。在当今快速的生活节奏下，能很快适应这样的工作体现了你灵活应对的能力，这固然是一种天赋，但如果学得太快，总是不断按照周围的标准去调整自己，以至于轻易地就背离自己的意志和“帽子”时，这种学习和适应就成了一种危害。因为它会让我们变得很无趣，让我们丧失动力，让我们感到筋疲力尽，或者是让我们失去激情。于是，不仅我们自己要忍受痛苦，我们身边的人也得忍受这一切。无论老板还是个人都应该注意避免这种情况。我们要记住，那些一心只想使自己的职业生涯变得光鲜夺目的人，恰恰会妨碍你的企业获得成功。因为这反映的是一种关注“自我”的文化，而不是关注“我们”的文化。

领导他人是一门艺术，它要求人们将激情和意志投入其中，并确保它们能同工作完美地融合在一起。正是因为你预见到了企业可以变得与

众不同，你才获得了领导自己和他人的动力。当我们不去优先考虑自己内心深处的真实想法，而是一直盘算那些马上就可以到手的外在回报（职位，甚至是担任最高层领导者）时，我们实际上就已经远离了那些能给我们带来真正快乐的事物。我从来都不相信“职位”能真正地激励人，因为我看到更多的情况是，潜力、业绩、力争上游的决心才能够真正激励人。

“第100只猴子效应”：只做正确的事

“第100只猴子”的故事激励我们在小范围内做到与众不同。它使我们看到一个人只做正确的事会带来多大的力量——它将会很快传播开来，并改变整个团队的行为方式与文化。

这个故事是这样的，幸岛上有大量的猴子，20世纪50年代，研究人员在岛上的沙地里为这些猴子留下了一些甘薯。一只聪明的小猴子发现它可以用清澈的泉水洗净这些甘薯表面的沙子。于是，它把这个方法教给了它的兄弟姐妹，很快，这些猴子们又转而去教其他猴子用这种方法来洗甘薯。

不可思议的事情发生了。有一天，大概是午夜时分，岛上所有的猴子都在洗甘薯。那一刻的图景就像是在迎接新纪元的到来。也许真的就像研究者所说的那样，一旦第100只猴子学会了，这种做法就会被传播给岛上的每一只猴子，甚至其他岛上的猴子。这不是一只猴子通过群发电子邮件告诉其他猴子“要用泉水洗甘薯”那般简单。它告诉我们，当行之有效的方法在主要成员那里流传开的时候，团队里的所有人就都知道应该如何去做了。

这个故事是肯·凯耶斯经常讲的，当时正处于20世纪80年代“冷战”和防止核扩散的国际政治背景之下，他讲这则故事自然有他的用意

所在。如果我们简单回顾一下之前关于团队行为的研究，我们就会发现，虽然单个成员行为的变化常常是微乎其微的，但“整体文化的变迁往往始于个体行为的变化”这一结论在今天依然具有说服力。“第100只猴子”的故事提醒我们，每个人都会对他人产生影响，至于“谁是领导者”、“何时才能真正展现自己的本领”等问题的答案，也并不是确定无疑的。

只有坚持做正确的事，我们才能够培养卓尔不群的领导才能。如果你并不在乎表扬，你就能干成很多事情。有时候，你刚对老板或者上司阐述你的想法，他们就会表示赞许：“好的，让我们试试看。”而有些时候，可能你找的第一个人并不认同你的观点，但你还应继续坚持。几乎所有在星巴克取得成功的方法，都是因为有人坚信这一做法是正确的，并且一直坚持下去。比如，我们推出了星冰乐，我们尝试在店里播放、制作和销售音乐唱片，我们甚至开始在饮品中添加脱脂牛奶。这些都是再恰当不过的例子，我们坚持这么做，并取得了成功。

星巴克的伙伴们愿意尝试新事物，并分享自己的想法、寻求别人的支持，这最终会使他们的团队取得成功，使星巴克取得成功。虽然他们可能不会因为某个好点子而赢得特殊的赞扬，但“我们”的成功会像磁铁一样一直吸引他们继续努力。我相信一句格言：“种瓜得瓜，种豆得豆。”

如果世上根本没有表扬这回事……

我们都需要表扬和认可，因为我们都希望感受到别人的关心，似乎只有这样，我们才会真正兴奋起来。表扬和认可会促使我们的大脑分泌化学物质，使我们体验到快乐。研究人员发现，人类普遍存在不安全感，有些人比其他人更渴望被表扬。你很容易就能察觉到，有时候，人们并不了解你的优点，也不知道你做了哪些贡献，但是你迫不及待地需

要他们的认可。

我30岁的时候曾经听到有人问："如果这个世界上根本就没有表扬或者批评，那么你会变成什么样？"这个问题充满震撼力，所以我把它装裱起来，挂在了办公室的墙上。我认为，如果你找到了这个问题的答案，你就发现了自己真正的抱负和你最应该选择的道路。

如果你身处的环境和自己的价值观恰好非常契合，那么，你最好鼓足干劲准备接受挑战和成功，即使你接手的是一份非常棘手的工作，冒险越多，你取得的成就也越大。如果需要别人给你打气，那就主动去找别人，千万不要坐等别人来找你。如果身边恰好没有人给你鼓劲儿，那就自己给自己打打气。无论如何，你还是要自己去工作的——因为这是你的职责。

"如果这个世界上根本就没有表扬或者批评，那么你会变成什么样"，当你能回答这个问题时，你就已经找到了适合自己的坐标。

你是否真的适合这份工作？

在星巴克，我们非常希望能聘用到那些思路开阔、希望发挥自身影响力、和我们有着共同价值观与目标的伙伴，我们不想要那些一味注重背景的人，或者那些只会做白日梦的人。我们心目中的理想伙伴，应该很清楚哪些梦想是属于他们的，哪些梦想能够通过努力来实现。可以说，我们现在的工作就是要让所有人都来思考这个问题——"我们为什么要来这里"。我们很清楚，个人和企业的成功是合二为一的。所以，我们寻找的是那些为星巴克疯狂的人，以及那些特别希望能与我们一起实现共同目标的人。（如果你不止一次地参加过星巴克的面试，那就请你在下次面试时表现出自己的激情和决心。如果可能的话，也请你表现出自己乐意接受星巴克的饮品——不管它是热饮还是冷饮，不管它是否

含有咖啡因，也不管它是原味的还是混合口味的，哪怕它只是某种泰舒茶。）

不管员工个人是否能在企业中顺利成长起来，我们都要承认，每一个企业都有自己的文化。在这种情况下，一个企业能否敏锐地制定出适当的共同目标，表明了其领导者能力的高下。我十分欣赏《基业长青》一书中描述的“理想企业”的特征：“只有那些与企业核心理念及要求高度契合的人，才能找到非常适合自己的工作。如果你去一个‘理想企业’工作，你要么是天生适合并在其中成长起来（没有比这更幸福的事了），要么就是像病毒一样被驱逐。这是一种泾渭分明的态度，没有讨价还价的余地，甚至可以说，这像是一种宗教信仰。‘理想企业’对‘支持什么’和‘想要实现什么’相当了解，所以如果有人不想也不能适应它的严格标准，那么这些企业根本不会给他们留下生存空间。”

当星巴克开始进行全球扩张的时候，国际部的伙伴就对董事会和公司其他部门的同事承诺，我们会在5年内一直保持赢利，绝不拖公司的后腿。正是因为相互理解，我们才开始把星巴克的梦想推广到一个更为广阔的世界。

一开始，我们只想实现这样一个目标：把星巴克变成人与人沟通的桥梁。事实证明，我们的确做到了这一点。那段时间，每天我都要和1万多名伙伴一起开始工作，直到他们一个个下班我才离开。所以，我需要找到一些伙伴帮助我实现梦想。

第一步，我们想扩充三个职位：我需要一个擅长金融和财务的人，一个负责应对市场需求的人，还有一个来自运营部门的人来领导这项略显冒险的遴选工作。对此，公司答应全力提供资金和其他支持。我也认为，这些职位提供了绝佳的机会，能让感兴趣的人大展拳脚。所以，我尽可能多地在星巴克内部物色人选。

因为我们国际部团队的职位实在是相当有限，这就意味着，很多伙

伴都不能加入我们。所以，很多喜欢安全感、固定岗位和相应级别职位的伙伴都不愿意冒这个险。当然，也有人对这个团队没什么兴趣，因为他们更关注经营自己的职业生涯，而不是拓展星巴克的业务。

在为财政部门招聘伙伴时，第一位应聘者说，只有让他担任副总裁，他才会接受这份工作，我觉得这实在有点儿本末倒置，所以我们没有选择他。第二位应聘者给我的印象是，他具有非常坚定的人生方向，并且为星巴克而疯狂，所以他幸运地赢得了这个机会和挑战，成为我们团队的一分子，努力为星巴克拓展全球业务，并最终取得了成功。他为星巴克做出了非常突出的贡献，所以在一个适当的时机，他被任命为副总裁，现在他已经是星巴克资深的财务管理人员之一了。

至于市场营销方面的工作，我曾经聘用了一名富有才华和激情的经理来专门负责。虽然她是从星巴克外部聘来的，但她非常认同星巴克的价值理念，而且也拥有出色的技能、经验、洞察力和创新能力。我们恰恰需要具有这些特征的人来帮助星巴克在全球市场中塑造品牌形象。然而，随着星巴克的不断创新，我们最需要的实际上恰恰是一些具体的工作流程和指导原则，以帮助管理和规范星巴克在多个国家的迅速扩张。在慎重考虑了“什么才是最重要的”和“我为什么要从事这份工作”这两个问题之后，她意识到自己的梦想和目标与星巴克的发展阶段并不同步，不能在执行环节上帮助星巴克建立全球市场体系，因为她的激情在于为我们拓展全球业务制定总体规划。虽然做出这样的抉择相当困难，但她还是离开了星巴克，去别处追寻自己的梦想。

在我看来，星巴克并没有为这位经理关上大门，至少当时我们为她提供了一个机会，使她能够真正发现“自己是谁”。现在，我还时常遇到她，我知道她还在努力提升自己，知道她依然深爱着星巴克。在这个意义上，我为她能做出正确的决定而感到骄傲，因为这意味着她能够坚定地认同自己戴着的那顶“帽子”。

对很多人来说，星巴克正是那个可以实现自己梦想的地方。我常常

想起他们，这是一件非常愉快的事。另外，还有一些人在努力追求其他目标，尽管其中可能会有许多艰辛，但我很理解他们。所以，我们常常鼓励伙伴们要想清楚他们为什么要在星巴克工作，也常常鼓励他们要想清楚为什么有的时候他们好像不属于星巴克。

对于后一个问题，有人已经找到了答案——他们的工作与自己想要的生活方式并不契合，或者和他们决定戴着的那顶“帽子”并不相配。我必须承认，这么多年以来，我们已经为此失去了许多优秀的人才，但我认为我们留下的人才更多。离开星巴克的那些伙伴，现在在其他企业的工作效率更高，而且感到更加幸福，因为他们已经找到了更适合自己的环境。我们之所以要鼓励伙伴们看清楚自己真正在乎的是什么，不仅是为他们的职业生涯考虑，更是为他们的个人生活着想。星巴克并不适合每一个人，没有一个企业适合所有人。如果在你工作的地方，你不能为自己的梦想工作，而只是为了工作而工作，那么你工作的地方并不适合你。

如果你发现工作与理想间的“反骨”，请选择离开

我花了很长时间才想清楚，如果不适合某份工作，就应该马上退出。我过去一直相信坚持总会带来回报。但是，我现在明白了，只有当你的“帽子”合适的时候，坚持才会有回报。

当我离开家具行业选择去千踪公司的时候，实际上，我离开了自己非常熟悉的行业，而选择了一家我知之甚少的新型地产公司。很多人也许会很不理解，但这个选择在我看来是正确的。因为我最关注的是“人”，如果我能在一个公司中担任领导角色，帮助客户在优美的户外环境中度过美好的假期，那么这份工作显然和我的信仰与喜好完全契合，这份工作也因此成为正确的选择。

当我和客户们一起计划他们的假期时，我感到他们对自己正在做的事情有着难以置信的激情。在这个时候，他们并不只是千踪公司的会员，他们更像是一个小型社会的成员。他们都对户外活动、家庭生活和结交朋友有兴趣，虽然他们身处不同的地方，但还是会安排一起度假。他们甚至会成为我们企业的一部分，因为他们也会不遗余力地把我们的企业理念推广到更多地方，推广给更多的人。我相信，公司本身比它的产品更有价值，因为公司本身的价值是我们创造出来的，只有这种价值才会深深扎根在人们的记忆中。在这个意义上，千踪公司不是在卖什么"会员资格"，而是在提供一种安全和优雅的享受以及一种归属感。这段经历使我开始相信，所有的工作环境都可以成为一个"小型社会"。

不幸的是，千踪公司一直在为生存挣扎着，它的上一任总裁也在那时辞职了。为此，我给董事会主席、首席执行官及董事会的其他成员写了一封信，告诉他们我想成为公司的总裁。我给出了各种理由，希望说服他们相信我就是最适合这份工作的人，因为我自己对此深信不疑。令我震惊的是，他们竟然爽快地同意了。

其实，我早就有一个想法，为了把公司的整个业务推向另一个高度，我一直希望能把公司的运作从"推销"模式转变成"营销–服务"模式。所以，在担任总裁以后，我立刻着手把自己的设想变为现实。

然而，这是一个近乎不可能实现的做法，因为公司给我的时间太短了，而且董事会和投资者都倾向于把公司定位成销售型的公司。更糟的是，当我从营运部门主管摇身一变成为销售主管时，我感到有点儿不太适应也不太愉快，因为新角色总是要求我优先考虑销售的增长，而不是自己的价值观。结果，我尝试的越多，从中获得的成功却越少。

总的说来，那两年让我感到非常沮丧而且压力重重，因为我一直在和自己并不胜任的工作进行斗争。不过这个时候，我没有选择放弃，我一直在不断进取，即便我的成绩不够理想，也愿意一直忍受折磨。回头看来，这种坚持实际上就像是一种"反骨"，我当时竟希望自己被解雇。

直到现在，我还长着这个“反骨”，这当然是一种不成熟的表现，但这种坚持有时候确实会起作用。我必须承认，这两年是对我的生命有决定性意义的一段时光。

所以，我想对你说，放弃一份工作并不一定意味着你是个逃兵。如果有什么东西跟你的价值观起了冲突，你应该坦白承认这个冲突，重新戴上你的那顶“帽子”。个人领导能力的强弱取决于三个方面——了解自己，了解自己的方向，了解自己为何选择这个方向。一定要勇于承认哪些是不正确的，并切实采取措施加以改正。

当我离开那家地产公司时，仿佛有了一种拨云见日的感觉。我开始在更深的层面反思自己的成败得失和最高理想；我开始能够领会以前并不理解的那些看法；我开始认识到，并不是那些卖出去的产品使这个世界变得美好，更多的时候，是对“人”的关注和尊重“人”的价值的运作模式让这个世界变得更加美好。

只用一顶“帽子”的领导之道

从我选择星巴克的那天起，我就很了解星巴克，正是它的梦想吸引了我。那一天，霍华德·舒尔茨跟我谈起星巴克的发展，他想为处于起步阶段的星巴克寻找一个能营运和掌舵的人。这份工作要求应聘者具备传统的工商管理教育背景——最好是毕业于名校的工商管理硕士，要有在多家餐饮服务企业工作的经验，以便能帮助他发展星巴克。

当时的星巴克虽然规模很小，但目标却很大，投资者对它的预期也很高，而它确实也有相当大的潜力。那个时候的星巴克一共约有28家门店，其中一些在美国的西北部和芝加哥，还有一些在加拿大，但关键是星巴克当时还未赢利。所以，霍华德·舒尔茨特别希望能组建一个资深的经理团队来领导年轻的公司向前发展。我的阅历比较丰富，但都只限

于具体的工作经验，没有工商管理硕士学历，也没有做过办公室的管理人员，甚至没有大学文凭。我受过的教育只是去看、去听、去模仿，还有就是去做。

也许是因为年龄相仿、阅历的积累或同时来到星巴克的其他人吸引了我，这些因素叠加在一起使我来到了星巴克。我当时也在寻找一个理想的工作环境，能让我消除个人生活和工作之间的界限，能让我将个人的成功、梦想与企业的成功、梦想结合在一起。所以，当时能到星巴克工作，我觉得自己真是幸运极了，一定是前世做了什么善事才会有如此好运。

我和星巴克之间的互相选择使我们各自都取得了突破，这不是因为我的经历和星巴克的声望起了作用，而是因为我们是为着同一个梦想才从五湖四海来到星巴克，这一梦想在那之前并未得到过清晰的阐述，那就是“培育人文精神”。

就我而言，推动、激励、帮助他人认识到自己的潜力，是我生命中唯一的追求。实际上，星巴克的团队也提出了这一观念，只是我有我自己的表述方式。

我不知道其他公司是否也是以这种人性化的管理方式发展壮大起来的，因为这一管理方式意味着，在企业获得成功的同时，也会经历种种错误、不足、惋惜，甚至是误解。我们的确成功实现了以前连想都不敢想的目标，我们能做到这一点，只是因为我们都在为相同的理想而奋斗。

所以，即使没有文凭，没有做过企业的管理人员，没有在多家餐饮服务企业工作的经验，我也能赢得大多数人都没有得到的机会。这真的出乎我的意料，因为我竟然没有工商管理硕士学历就能来星巴克，而对很多人来说，工商管理硕士可能是他们最好的资本了。其实从根本上讲，学历多高无关紧要，最为重要的是，我们是否真的了解真实的“自

我”，是否真的知道“自己为什么要来这里工作”。

特别提示

知道你到底要什么

·你为何要做这份工作？你为何要来这家企业？你为何要过这种生活？

·为了发现宝藏，你是否找到了一个最适合的地方开始挖掘？你会把自己的激情投入哪一个方面？在挖掘的时候，你会挖到多深？要记住，这是你自己的生活。

·你是否想在具体的策略和琐事上花费更多的时间？你有没有在那些大事上（目标、发展战略和“人”自身的发展等）投入足够的时间？

·在你的工作中，有没有东西会让你只为自己的利益打算，让你陷入困境而无法自拔？你觉得怎样才能上升到一个更高的层次？

·你是否正在考虑从你现在的工作或者其他工作中寻找新的机会？它是否和你的激情一致，还是只符合你对职业生涯的规划？它是否符合你的价值观？

·对你的员工或者团队而言，你是否知道哪些东西才是他们真正在意的，才能真正激励他们？快点儿把它们找出来，尽量多找一些。

·问问自己：如果这个世界上根本就没有表扬或者批评，那么我会变成什么样？

1. 腕管综合征，这是一种常见疾病，主要和以手部动作为主的职业有关，电脑操作者、厨师、书法家、画家、钢琴师等就很容易罹患这种疾病。——译者注

第3章
独立思考：要做到知人善任，人尽其才

> 我们大多数人枉有充沛的工作热情，却没有充分的施展机会。
>
> ——摘自斯特兹·特克尔担任编剧的电影《美国人谈美国人》中被访问者的谈话

所有人都渴望在工作和生活中体验到满足感。对企业而言，没有员工的参与和创造力，它就不会取得成功。然而企业也可能会扼杀员工的创造力，把他们边缘化，并总是告诉他们应该做哪些事情。与满足员工真正的需求相比，按照规章手册办事总是显得太过简单。

我们需要的是“配方”，而不是规章

在星巴克，我们努力营造出一种独立的文化氛围。在这里，任何级别的伙伴都能根据他们的岗位做出决定。我们的目标是，每个人都能把他的独特看法和技能带到工作中去。我们希望每一个伙伴都能承担责任，而不是盲目地遵从规章手册里的“金科玉律”。但是，当一个公司迅速成长的时候，总会制定许许多多的规则，希望员工们能够尽快赶上它的成长速度。与此类似的是，当一个团队试图控制成本，应对低增长率，或者处理一些还不够明朗的问题时，似乎越来越多的规则已经成为一种解决之道。规则、制度以及手续都是企业常常采取的自然而然的应对策略，而且它们确实也常常能够保证获得预期的好结果。

不幸的是，在很多情况下，规章手册会适得其反——它只是告诉员工们应该如何去做，却没有解释他们应该努力实现什么。规章手册并没有赋予员工什么能力，相反却使他们丧失了能力。因此，我们需要的是“配方”，它能够告诉我们应该追求怎样的效果，而不是那些死板的规章。在星巴克剧烈变动和扩张的时期，它更关注企业业绩，这种“自我文化”在导致同店销售额增长缓慢的同时，也在运作中建立了一种讲究规则的文化，意在应对变化和挑战带来的压力，这一点并不令人感到讶异。

员工们都认为自己做的事情正确无误。从表面上看，他们似乎的确如此，因为针对每一个岗位似乎都有合理的制度和组织体系以保证他们不出差错。但是，我却不这么看。有一天，当我走出办公室实地考察时，我来到一家星巴克门店的里屋，看到一个标语牌上写着“周到、迅速、清洁”，我不无讽刺地说：“真够鼓舞人心的！那为什么不直接挂上‘好好做人’呢？”

从理论上讲，企业不应该告诉员工如何去做某件事情，也不应该告诉他们要体验到什么。如果员工的每个行为都受制于这些准则，他们就丧失了自己的尊严，而这家企业也失去了自己的灵魂。

在“人性化”方面，并没有什么规章手册可言

为了在商业上取得成功，指导性的原则还是必不可少的，尤其是对一个大型的跨国企业而言更是如此，因为你需要为产品设定严格的质量标准。一个再恰当不过的例子便是某种饮料的配方，比如，一杯双倍特浓的香草拿铁，在东京和巴吞鲁日应该是一样的口味。和这一点同样重要的是，我们还需要详细制定一些措施来满足其他方面的要求。比如，新的加盟店都应该制定一份详尽的协议，以保护员工免遭偷窃或伤害，这样的协议即使在门店关闭的时候也应该严格遵守。协议中的细则就是

有用的工具，员工们可以用它们来为客人的利益服务，也可以用它们为自己的利益服务。需要注意的是，我所说的是那些有用的细则，而不是那些死板的规章，因为后者会剥夺员工独立思考和行动的能力。

我将必需的指导性原则看成是一套标准，或者是一系列的期望，它应该向员工们解释清楚希望他们做些什么，我想员工们的表现一定会让你感到惊喜，而且惊喜程度将远远超出你的想象。

规章常常让我不知所措。当被规则束缚的时候，员工们就再也不能愉快地工作，再也不能让你感到惊喜；更加糟糕的是，他们再也不会相信自己。根本原因在于，企业不可能将每一种不确定的工作（或状况）分解开来，再组合成精确的指导步骤，也就不可能通过这些步骤来培训每一个员工。显然，这是一项得不偿失的投资。与其编写那些工作指南来强迫员工们去机械地工作，我们不如关心自己一直追求的目标和它真正需要的支持。在星巴克，并不是任何一本规章手册都能传达我们的目标——“要热心地让我们的顾客感到满意”。

“在人性化方面，并没有什么规章手册可言”，这一观念并不只适用于日常工作，实际上它蕴含着无穷的价值。任何一个企业里的员工在一起工作时都可以参照这一点。就我的亲身经历而言，当你们为实现某个目标达成一致时，团队里的员工一定能找到最好的方法。特别是谈到“人”的时候（或是涉及人与人之间关系的时候，比如服务、商讨、计划以及与同事相处，等等），这一观念就显得尤为正确。所以，我们应该编写行动指南，而不是什么规章手册，只有这样，才能培育“人”的精神，才能使我们成为更有创造力的企业。就像社会史学家、劳工哲学家斯特兹·特克尔引用接受他采访的受访者的话：“我们大多数人枉有充沛的工作热情，却没有充分的施展机会。”为了企业的利益，为了个体日臻完善，领导者有责任去培育员工的精神。换句简单但同样有说服力的话来说：“水罐只想盛水；而人，只想要一份真正的工作。”

员工不是“资产”

和常见的商业口吻相反，我认为员工不是“资产”。因为，你可以占有“资产”，但你并不能占有员工。我们知道，资产包括楼盘、卡车以及物资，它们都是一些用品。比如，每过多少秒或者多少分钟，机器就会自动生产出产品；或者你一打开开关，灯就会亮。资产总会给我们可以预期的结果——除非某个部分出了故障。然而，员工却不会刚好符合我们的预期，他们总是不断给我们惊喜，因为这正是人的本性。甚至在有些时候，我们还会让自己感到惊喜。

我不是每天都在做同样的事，我常常会突发奇想，会考虑一些新的想法，或是改变以前的想法。这么做常常能带来更好的结果，但也不总是这样。作为人，我们总在改变并且不断发展，这都取决于我们在特定的时刻身处何地。对我们而言，在自己和身边其他人身上发现这一点是非常有用的。

我喜欢把生意看成是一些志愿者的集合，他们只是为了企业的利益在贡献自己的创造力。不管是普通职员、经理，还是首席执行官，只要我们中的任何一个人都把自己和同事看作“人”——而不是佣工或者资产，我们就能发现才能和天赋的宝藏。如果我们自己和他人能在共同目标的基础上去创造性地思考，并做出独立的决定，我们就会变得更加充实，同时，我们做出的贡献也会更有价值。

独立思考者站得更稳

在星巴克，我们希望各分管区域的领导层能表现出领导者的魄力。对门店经理或者区域领导者而言，能在现场对各种要求做出迅速的反应并且保证决策正确，这的确是个不小的挑战。尽管如此，在西雅图星巴克总部的管理者看来，大多数时候他们还是做得非常好的，而他们也常

常能取得惊人的成就，并一直保持下去。

当星巴克在多伦多市场进行投资的时候，我们的房产部门运气很好，找到了一个合适的地点，打算租下来，那里有修葺整齐的林荫庭院，而且临近市中心。房东告诉我们，当时的租约已经到期，而承租人并不想续约，所以，和星巴克的合约一谈妥，这个房东马上就去通知了承租人。然而，令人感到意外的是，我们发现那个承租人并不打算搬走，而且他还告诉他的顾客，说星巴克要抢走这块地。虽然我们抱有最大的诚意，但这场不愉快的纠纷还是让星巴克给当地人留下了不好的印象，甚至还被当地媒体大肆批评了一番。

因为房东已经明确告诉过我们，承租人并不打算再租下去，所以我们在西雅图的团队认为整件事应该淡化处理。但就在这个时候，我们在多伦多市的负责人罗利·莫里斯凭自己的天赋提出了另一种解决方案，他决定采取更加主动、积极的行动，将这件事好好宣传一下。

为此，罗利草拟了一封感情真挚的信，并将其以一整版的篇幅登在了该市发行量最大的报纸上。这么做花了25 000美元，但他和他的团队认为这是和将来要服务的顾客们取得沟通的最佳方式。这封信提到，尽管早年的星巴克只是从西雅图派克市场开始经营起来的小生意，但我们有一个愿望，那就是能作为新成员融入多伦多市场。这封公开信还明白讲到，我们很乐意把租约让给现在的咖啡店业主。

几个月后，这件事解决了，但多伦多的团队决定再花25 000美元在那份报纸上登第二封公开信。这封信详细解释了我们承诺要做到的事，以及我们将如何做到这些事，这其中包括我们仍然会把现在的咖啡店保留在那里。

最终，因为当地经营团队的决定，星巴克的声誉没有受到任何损害。尽管冒了很大的风险，但这个团队考虑的是，要去做正确的事，而不是按照规章手册亦步亦趋。他们的行动无疑为我们树立了一个榜样，

它不仅向多伦多的伙伴也向星巴克的所有人重申了我们的价值观究竟是什么，以及在实践这一价值观的道路上，我们准备走多远。

让使用扫帚的人来决定买哪把扫帚

并不是只有执行主管和经理们才应该觉得自己有权做出决定，企业里的所有人都应该觉得自己拥有这样的权利。无论如何，没有人会比扫地的那个人更适合去选购扫帚。

很多公司都太过依赖管理和行政体系，以至于那些直接影响个人日常工作的决定，常常根本就不会考虑个人意见。从理论上讲，一个具体的决定会影响到每一个人，任何工作进展到某个程度都会出现一些变化，也会影响企业里的每一个人，所以，企业里的每个员工都应该注意按自己的意见去权衡这些影响。一旦企业里的所有人能为“应该实现什么”达成一致，那么真正身怀绝技的人就可以勇往直前，最大限度地发挥自己的特长。

以扫帚为例，“什么价格才最公道”、“整个公司需要多少把扫帚”，只有能回答这两个问题的人才能真正进入角色，以最优的性价比选中5把扫帚。那么，为什么你要把最终决定权留给只知道坐在采购部里无所事事的那个人？要知道，那个人甚至从来都不会去碰扫帚！应该让那些使用扫帚的人来决定买哪把扫帚。

在你力所能及的领域，特别是和你有直接关系的领域，你有权独立思考并鼓励其他人独立思考。这么做，你不会感到局面变得不可控制，相反，你马上就会有很多收获。比如，当你们一起共事时，你会感到身边的人都变得更加尽职，大家都更有满足感，而且你们的业绩也会大大增长。

“独立”源于你很清楚“自己为什么要来这里”

一次，在考察一家星巴克门店的时候，我看到一位顾客走到咖啡师那里，说他不喜欢刚刚买的那种饮品，他想要一杯新的。为了让顾客满意，这位咖啡师先是打开了收银机给这位顾客退款，随后又为他冲煮了一杯新的饮品。这是最好的做法吗？纯粹从经济学的观点来看，当然不是。

不过，在处理这种情况的时候，我们建议伙伴先向顾客们道歉，再重新做一杯饮品。因为这是一个非常好的机会，既可以让顾客们感到满意，也可以让每个人都从中获益。其实，刚才提到的那位咖啡师并没有必要把钱退回去，但他的处理方式显然比其他任何方式都要好。因为这种方式既坦诚又充满关心，而且他的行为也说明他理解并且非常重视自身的角色，即“服务于人”。在商业活动中，这一点难道有错吗？

其实一切就这么简单，只要你知道“自己为什么要来这里”，只要所有人都知道“我们的企业为什么会存在”，你就会知道自己应该追求什么目标，应该怎么去做。

生活的敌人……是漠不关心。

——埃利 · 维赛尔

坚定地做你自己

我们每一个人都有责任进行独立思考，也有责任让企业独立思考。想拥有个人领导力就必须做到这一点。独立思考是人类与生俱来的一种品质，老板或者规章的制定者都不能凭一时兴起从你那里夺走这种能

力。我讲的“独立思考”，不是要讲什么无政府主义或者唯我主义的概念。不妨假设你刚从大学毕业不久，就来到公司担任产品经理，你会看到和学到很多东西，对于你所在的部门“应该尝试些什么”这个问题，你也会有一番想法。但是，肯定会有很多困难给你的努力带来些麻烦，比如，也许你的老板正全神贯注于其他更紧迫的问题，也许他（她）根本就不愿花时间来理会你的设想等。

我认为，哪怕是你刚刚到一家公司，只要你对某件事情深信不疑，就一定要自信。做事的时候你应该更加谦虚，但你的立场必须相当坚定。一方面，你不必总是为了某件小事就跑去请示，也不必把每件事都做得非常正式；另一方面，你会获得很多机会同别人分享自己的看法，你可以到企业基层工作，可以和很多员工聊天，哪怕你们之间的行政级别相差很多。通过这些方法，你可以看到其他员工对你的设想有什么看法，他们又有哪些建议。所以，一定要多和不同部门的人讨论，一定要走出办公室和同事们共进午餐。

有一种方法可以让你思如泉涌。具体来说，大多数人都认为，为了完成某项工作，他们必须征求老板的意见，或者必须得到一些正式的指令。这么想当然不正确。要想让自己有很多非常棒的想法，就要把注意力放在完成工作上，而不是去计较谁会来承担这个责任。只有这么做，你才会取得良好的业绩。

当我再次担任星巴克北美地区的总裁时，北美地区的运营已经达到了一个更大的规模。当初我离开这个职位去启动星巴克全球业务时，根本无法想象它会达到如今这样一个规模：星巴克在北美地区的门店已经从400家左右发展到了2 000多家，也就是说，我们的店面、伙伴和产品取得了近5倍的增长，这个速度让公司变得更为复杂而且不易管理。于是，我一直在想，我们必须做出调整，必须按照一个大企业的运作规则才能生存下去。我告诉自己，这就是星巴克应该达到的状态。

但是我没能做好调整的工作。所以，当有一天霍华德·舒尔茨来到

我的办公室时，我就十分坦诚地对他说："我没能做好这项工作，我做不到，因为我不知道应该怎么去做。"我陷入极大的挫败感中，甚至把眼镜摔到了对面房间。（我常常安慰霍华德·舒尔茨，但那一天，是他安慰了我。）

那天晚上，我回到家里对妻子林恩说："你知道吗，我现在做什么事都徒劳无功，因为我在尝试变成另一个人，而不是好好做我自己。我一直在想，因为这个企业已经发生了变化，所以我也该有所变化。"换句话说，我开始不相信自己，不相信自己的价值观，不相信自己的那顶"帽子"。那天晚上，林恩和我就这么一边坐着一边聊天，她提醒我说，我只能做我自己。我认识到，我可以学会一些新的技能，但我必须坚守自己的价值观。从本质上说，对于那些我知道该如何去做的事情，我必须让自己去自由地发挥。

那段时间，我正忙于在星巴克内部成立一个部门，一个在功能上类似于"筛子"的部门——实际上，它是一个由很多部门的人集合在一起的团队，负责确定哪些工作需要优先完成，负责批准新的提议。其实，无论正式与否，企业中都存在筛选的过程。现在，这种机制可以帮助我们确定哪些事需要优先完成，以保证我们能为任何情况准备好相应的资源；保证我们的咖啡师和门店经理不会因新产品和新的宣传营销任务而超负荷工作；在面对无数个"创意风暴"时，它也可以帮助我们合理地分配时间和精力。但是，另一方面，这种筛选机制也会使很多好的想法陷入停滞状态，它也会阻止你改变，阻碍你进一步发展。

总的来说，筛选能够理出脉络和头绪，但它同样也会限制成长，甚至是扼杀那些必要的改变。因为从本质上来说，筛选天生就是倾向于保守的，它会不断考验新的可能性，并为它们设置许多障碍。其实，父母就有点像筛子，但有经验的父母会根据孩子成长中的不同阶段，做出相应的调整，因为他们懂得改变。父母们都知道，孩子3岁时需要的东西和17岁时需要的东西完全不一样。如果想好好抚养孩子，你最好知道这

其中的差别。

在星巴克，我需要看到我们正在改变和发展之中，但我不希望以牺牲独立思考为代价。只有戴着自己的那顶“帽子”并忠实于自己的价值观，我才能为已经改变的企业做出调整，即使企业的规则和筛选机制也不能阻止我按照自己的想法进行调整。在这个意义上，我相信自己会带领公司走向美好的未来并为它提供指导，让星巴克既团结一心又永远不至于丧失“独立思考”的精神。

有差异的“独立思考”

有些时候，作为个人，你会感到自己已经迷失了方向，你会开始敷衍了事，只知道遵守那些明文规定或是一些潜规则。从近期利益来考虑，像其他人那样敷衍了事地工作似乎是对的。但问题是，当团队、单位，抑或是整个公司都在“逢场作戏”的时候，会给整个企业带来巨大的负面影响，而且这一影响还会随着时间成倍放大。这也就是我们在加拿大看到的情况。

加拿大的星巴克门店是星巴克北美零售店的一部分，不过它们的领导部门却设在美国。因为当时星巴克在加拿大的门店还很少，而且店面主要集中在西北太平洋地区，接近星巴克在西雅图的总部，所以这种经营管理模式在那个时候运转得非常好，而且十分有效。

然而，当我们在北美地区的业务不断发展时，公司的规模越来越庞大，层级也越来越复杂，加拿大门店的需求却被忽视了。具体来说，西雅图的总部忽视了我们在加拿大的伙伴，忽视了他们对自己文化的感受，忽略了两个国家在商业和经济方面的真正差异。对于这些被忽视的东西，如果我们仅仅通过美国人的眼光来看待它们，就会将它们掩盖起来。

为了打破这个规则，为了激发活力与热情，我们做出了一个简单的决定：我们决定聘用一名加拿大籍的总裁柯林·莫尔，并将整个加拿大的生意交给他打理。现在，加拿大的星巴克人已经有能力设定自己的目标并实现自己的理想了：他们会自行决定在哪里开新店，到哪里拓展业务，还会考虑整个星巴克的梦想中有哪些属于他们。这真的是一个再恰当不过的例子了，因为它向我们很好地说明了“独立思考”会带来什么。要知道，我们做出的这个决定，使加拿大地区星巴克的收入在2002~2006年翻了一番；店铺数量也从332家增长到了686家；它在伙伴士气和责任心上取得的成效也相当明显，这种势头一直持续到了今天。

我们只做该做的事

大多数人都想做正确的事，但是，只有当别人希望我们能独立思考和行动的时候，我们才会打起精神。只有在这个时候，我们才有可能超出所有人的预期，甚至是我们自己的预期。诺思通零售连锁店能成功，就是因为它拥有非常卓越的客户服务，这种服务的指导精神就是我刚才提到的那种哲学。

我的朋友布鲁斯·诺德斯特龙是诺思通公司已退休的联合主席，他就经常对我谈起经营管理中的“自由”问题。他说“提供自由”是雇主的首要任务：这包括提供服务的自由，提供根据场合自行决定的自由等；更重要的是，雇主在企业管理中还应该乐于接受在自由下做出的决定。因为他相信，员工一旦被赋予权力，就会有更强的事业心。不管你什么时候去，也不管你是不是买得起，在诺思通的消费体验都像是在和自己熟悉的当地时装商店的店主打交道。诺思通让员工们有一种荣耀感和主人翁意识，这给了他们更多自由，为自己和企业更加努力地工作。

我们所有人都有能力把自主精神带到工作中去，所以，我总是建议我的员工们，少关注一些“什么是我们应该做的”，多关注一些“为什么

我们应该这么做”。如果你正在做应该做的事，那么，你就不是在循规蹈矩，而是在追随自己的那顶“帽子”。当你做到以下几点时，你就能知道自己正在做应该做的事了：

- 你想做的工作能让你充满动力，并且恰好也是你所在的企业、老板和客户希望你并且需要你去做的。
- 你能独立地思考，因为你很清楚你的目标是什么。
- 你有足够的信息帮助自己做出更好的决定，并且你也得到了相应的授权。你能很好地掌控自己的生活。
- 你已经会问这样的问题，而且开始鼓励身边的人去问这样的问题：自己独一无二的技能如何才能更好地完成工作、计划或是手头的事务？

当别人鼓励你去施展自己的全部才能时，你会发现这种感觉无与伦比，你会发现自己的工作更容易带来满足感，同时你也会在别人那里激起相同的满足感。无疑，这是一种共赢。

当我们越来越了解自己和所追求的目标时，规章制度就显得越来越多余。比如，如果你有很强的控制欲，这可能会让人有点担心，但是你不妨直接面对它，因为从事商业的大多数人或多或少都有一点儿担心。可见，对任何事的处理都没什么规则可言，重要的是我们要主动探索问题的解决之道。为此，我们要学会理解别人，要尝试从他们那里找到答案，而不是从自己身上寻找答案。所以，不要给别人工作计划表，也不要总是嘀咕“为什么他对工作几乎没有表现出任何激情”，要多给别人一些时间，让时间来说明什么才是需要做的，而他没有表现出激情的原因又是什么。你要相信别人一定会采取适当的行动。要记住，相信别人不是冒险，不相信别人才是冒险。

用交谈传达信念

不管什么时候，只要有资深经理人新加入星巴克，我都会尽量多花些时间和他们在一起，我想让他们知道，我很愿意为他们提供帮助。所以，当我对他们说“我想先影响你们”的时候，我只是在开玩笑。我们会在一起喝咖啡，会一起谈谈比较重要的问题，比如，他们为什么要加入我们，他们如何定位自己。

我和他们从来都不会谈到企业的规则，也不会讨论财务目标，我们只会谈一谈各自的希望和梦想，如何实现星巴克的价值，以及在为星巴克做出贡献的时候我们享有哪些自由。我们会谈到为什么会聘用他们，也会讨论他们来这里要做什么事。我希望他们为自己的那顶“帽子”努力工作，为星巴克的目标努力工作，还要发现星巴克的梦想中有哪些是属于他们的。最重要的是，通过这些交谈，我和他们分享了星巴克最基本也是最重要的信条之一：知人善任，人尽其才。我希望他们能够明智地思考，独立地行动。换句话说，我希望他们能够弄清楚“我为什么要来这里”，并采取相应的行动。

特别提示

独立思考

·在你的工作和生活中，是充满了“配方”式的指南，还是充满各种规则？什么样的规则才是你需要的？你又应该抛弃哪些规则？

·就个人而言，是否有些规则（不管是明文规定的，还是潜规则）会阻碍你做出改变，甚至会妨碍你的发展？你所属的企业的情况又是怎么样？

·你能很自由地说出自己的想法吗，哪怕你的观点和规则有些相左？如果你身边的人提出一些比较自由的想法，你是否能做到从善如

流？

·作为一名领导者，你会采取哪些措施鼓励员工，鼓励他们去质疑企业里那些现存的规则或者潜规则？

·现在，你采取了哪些措施来鼓励身边的人各尽其才？你是把员工当作“资产”还是“人”？

第4章
构建信任：真诚地去关心

> 人们并不在乎你知道多少，
>
> 他们只想知道你有多在乎。

我不知道工商管理硕士培养计划里是不是有“如何爱101个人”或者是“让工作环境充满关心”这样的课程，但无疑应该有。除非你真正地关心人，否则你不可能在企业或是生活中扮演领导者的角色。真诚地关心人是最重要的内容，这一点毋庸置疑。

我在商界里是一步一步成长起来的，从打扫、布置家具、展示橱窗，到成为拥有几十亿美元资产的跨国企业的总裁，这些经历给我的经验就是，用你的“心”去领导他人远比用“脑”去领导他人重要得多。一般来说，爱和信任这两大刺激因素都是相当有效的，而且没有一种信任不是真心的。

当我谈论关心的时候，我想说的是应该优先考虑他人，而不是自己。这里所说的“他人”不仅是指老板、同事以及每天和你在一起工作的员工，而是指在你企业里的所有人，还有那些需要你提供服务的人，包括顾客和供应商在内。要记住，“关心别人”能让你关注那些真正重要的事。

“行动的巨人”更受欢迎

不管是哪对夫妻，如果其中一个人在早晨离家出门的时候，只是漫不经心地随口抛出一句“我爱你”，却没有热烈地拥抱对方，也没有深情地注视对方的眼眸，那么这句“我爱你”就毫无意义。在职场中，除非我们的行为本身及其结果都是发自内心的，否则我们所谓的“关心别人”就和刚才提到的例子差不了多少。所以，我们必须“真诚地去关心”，我们每天都要这么做。

当你做到以下几点时，你就是在关心别人：

- 感谢每天的成功和收获，并从中体验到某种快乐；同时，当你内心深知自己的表现达不到理想状态时，你会鼓励别人多提意见。

- 感激其他人，会对别人说“谢谢”；认可所有的贡献，不论是谁做出的。当有人表现得不够理想时，你会坦率、真诚、及时地表达自己的意见，并以一种乐观又充满关心的方式把它传达给那个人。毫不犹豫地表达自己最真实的意见。

- 你有义务坦率地表现自己对别人的赞赏，你也有义务接受培训和指导。你应该意识到，作为领导才能的一个方面，“关心”之中并没有什么等级之分。在企业内部，高层会和基层工作者分享他们的经验和教训，反之亦然。关心也是这样，它是双向流动的。不管是资深的行家还是刚来的新手，他们都会做出贡献。和在集团里工作10年以上的副总裁比起来，朋友或者爱人的意见与支持也同样重要且富有意义。

可以肯定的是，“不关心”的负面影响和“关心”的力量一样强大。如果不懂得关心，你就不会有什么杰出的表现。尽管你的关心可能不会有相应的回报——因为这本来就不是用来交易的东西，但如果你根本就不懂得关心，那么你就不可能建立起一个懂得关心别人的企业。全世界都知道这两者之间的区别。就个人层面而言，如果你不懂得关心别人，你

的同事和客户都会认为你缺乏责任心；而就一个跨国企业来说，如果你不懂得关心别人，那么你一直渴望维护的企业声誉就会被种种流言蜚语毁掉，尽管你本来是想赢得大家的好评以提高企业声誉的，很遗憾，如果你不懂得关心别人，你的这种想法只会失败。

说到这里，我想起在一次星巴克领导团队的会议上，有人问了这样一个问题："在星巴克，我们有10万多名伙伴，我们怎么能指望所有的人都懂得关心别人呢？"而我则反问道："为什么我们就做不到呢？"

把"关心"写在脸上

出于一些无法理解的原因，大多数企业都有一种偏见，它们都很反对在工作场所表现出关心。很多公司的首席执行官都会强调"关心"是公司的核心价值，并把它写进了招聘启事里，但在随后的企业运作中，情况往往会出现180度的大转弯，他们甚至会和自己强调的这个词对着干。这种情况使我受到了强烈的冲击，因为我觉得这是商界最有讽刺意味的做法。

我们似乎总是很崇拜那些喜怒不形于色的人，他们往往面无表情，给人一种很酷的感觉。其实，我倒觉得，"关心"才是我们最强大的资源。遗憾的是，虽然很多领导者都能熟练而又恰当地运用关心，但我们往往没有对他们做出公允的评价并给予相应的回报。普通的经理和优秀的经理之间的区别就在于，后者知道，当我们把自己的关心隐藏起来的时候，实际上我们已经很难做到坦诚了，也就不再有什么战斗力了。如果我们不能真正地关心他人，如果我们不能在适当的时机把这种关心表达出来（甚至当情况已经变得相当糟糕时，我们也不表达自己的关心），那么，我们的人性几乎就已经荡然无存了。我们必须记住，"一切都与人有关"。我们可能会因自己的业绩而获得企业的奖赏，但如果你能真诚地表现出关心，那么你能取得的成功会远远超出你的想象。换

句话说，如果你取得的成绩不带有一丝关心，那么这些成绩就没有什么意义，你也不可能依靠这些成绩获得发展。

关心是装不出来的

做到“真诚地关心”并不容易，这和做到“周到地服务”并不一样。我们聘用了一名年轻的经理为星巴克做策划。他可能是你遇见的最聪明的人之一；他很精明，对事情的分析总会让你不由得发出一声赞叹；他很清楚哪些是必须做的，随后他也会努力地追求计划中的结果。看起来一切都很不错，但其中存在什么问题呢？问题就在于，他总是不能和他的团队达到一种完美的合作状态，团队里的其他人总是抱怨很难和他一起共事。

显然这名经理没能很好地做到“真诚地关心别人”，而有的时候，个人领导力恰恰要求我们更懂得关心他人，而不是理解别人。即使我们能取得不错的成绩，即使人人都参与奉献，即使没有人觉得自己受过伤害，但作为领导者和团队的一员，我们还是要懂得关心，并且不期待它有所回报。

我认为，所有经理都应该知道这一点，刚才提到的那名年轻的经理也不例外。为此，我特地拜访了和他共事的每一名伙伴，我想问问他们，他是否关心业务，是否关心他们，哪怕他根本没有将这些关心表现出来，或者没有以他们希望的方式表现出来。结果是，没有人怀疑他的能力，也没有人在重要的工作上怀疑过他。所以，我要求团队里的每个成员，当他们感到自己被忽视或者受到伤害的时候，一定要明确地告诉他们的经理，承担起关心的责任。后来，他们确实做到了我提出的要求。过了一段时间，这名经理主持了几个比较大的项目，为公司取得了不俗的收益。也许你还要问，他是一个完美的人吗？当然不是。不过最终，伙伴们都不再过分关注自己的想法了，特别是这名经理应该如何对

待他们，因为他们已经能够更加关注“我们”，而不是“我”。

需要再次重申的是，员工不是“资产”，关心也并不意味着领导者要变得更有魅力，要成为每个人都喜欢的“好好先生”或是明星。归根结底，只有我们的博爱才能表明，我们是在“真诚地关心”。关心体现在每个人的言语和行动中，每个人都可以看到和发现它们，这就像一句古老的格言所说的：“人们并不在乎你知道多少，他们只想知道你有多在乎。”

顾客想让我们知道的事

在星巴克发展早期，我们一直醉心于将它打造为咖啡界的行家。事实上，有些人已经意识到我们常常显得有些傲慢，甚至像是在冒充内行。的确，我们当时真的以为自己制作出了卓越的咖啡，我们也相信，建立起伟大的公司需要伟大的产品。所以，当我有一次看到三封抱怨星巴克服务的投诉信时，我一下子就从美梦中惊醒过来，这些信成了最好的警示。

这些信都和咖啡无关——它们避而不谈星巴克的其他表现，只是在不断地抱怨和“人”有关的问题。诚然，不管是大是小，每个企业都会在服务中出现失误，但这些信讨论得更加深刻，它们并不限于对某个门店或某个人的投诉。这三封信里的每一封都饱含着对星巴克的关心和深情，深入地谈到了我们价值观的核心，也就是我们的那顶“帽子”。其中一封信尤其具有代表性，里面说道：“我爱你们的咖啡，我每天都会去你们的店。但是，我希望我能像一名重要人物那样受到款待。遗憾的是，顾客对你们来说显然并不重要。”

这使我们开始意识到星巴克不仅是一家咖啡企业，还是一家服务于人的企业。我们开始懂得“好的服务是手脚勤快，但伟大的服务却是奉

献真心”。我决定给星巴克的每个门店经理都写上几句，向他们解释这些信让我感受到了什么。我希望他们能够体会到我的失望和难受，因为我们没有表现出“关心”，我也特别希望他们能就“如何建立一个真正懂得关心的企业”献策出力。

我们决定邀请给我们写信的那三位顾客和信里提到的那几家门店的经理，让他们一起坐下来好好谈谈。其实，我们没有准备什么特别的议程或是会谈要点，但我们知道，如果能把他们聚在一起，人与人之间的沟通就会发挥巨大的作用，并最终取得成效。有时候我也在想，尽管我们有种种的不完美和失误，人与人之间的沟通才是星巴克的本质。如果我们碰上了什么问题，我们都将求助于人的精神力量，因为我相信当人们面对面聚在一起的时候，他们之间的沟通最终将会战胜一切困难。

当顾客们畅所欲言的时候，我们的收获无疑是令人激动的，而且是相当可观的。其中的道理不言自明：我们太关注咖啡，也太迷恋自己所掌握的那些和咖啡有关的知识，以至于我们一直都游离于真正的业务之外，即关于“人”的业务。就咖啡而言，我们毫无保留地表现了对它的热爱；但就“人”而言，我们并没有很明确地表现出对顾客的关爱，甚至是对自己的爱。也就是说，我们对产品付出了自己的激情，却没有对“人”付出激情。毫无疑问，这次谈话成了星巴克历史上最重要的时刻，它使我们了解到关心很重要，而且我们绝不能事事都想当然。它还提醒了我们，应该为哪些东西去操劳和忙碌。

很多人在我们的生命中来来往往，但只有真正的朋友才会在你心中留下印记。

——埃莉诺·罗斯福

用每天的关心织出良好关系的纽带

表现出自己的关心，可以确保你在人生旅途中一直有人相伴左右，因为关心可以构建信任。我敢保证，如果每次你的爱人或其他重要的人对你说“我爱你”，而你却总是表现得含含糊糊，那么，用不了一个星期，他（她）肯定会和你好好谈谈。你们结婚可能已经有25年了，生了4个小孩，还养了两条狗，但他（她）还是会在周末同你好好谈一次。可见，哪怕只是一件很普通的事，也会让你们的关系急转直下，因为别人会怀疑你是否真的懂得关心。以此类推，如果在经营生意的过程中，再也没有相互信任的关系能够将你们凝聚在一起，也没有哪个团队会努力维护这种相互依存的关系，那么，你能想象信任会瓦解得有多快吗？

对于那些我们真正在乎的人，如果不能和他们进行任何形式的交流，别说一个月，哪怕一周，甚至一天，我们都忍受不了。不要等到出了问题的时候才去沟通，因为当你在等待别人先跟你沟通的时候，别人会认为你根本不在乎。坦率、真诚的关心和对话是很好的黏合剂，它们能帮助你维护良好的关系。如果没有关心，良好的关系就不会长久，无论在工作中还是在家庭里，都是这样。

只做正确的事

就像哲人希勒尔所说的那样：“如果不是我的话，那么又是谁？如果不是现在的话，那么又在何时？”

很多时候，是不是要做某件事和“你是谁”没有什么关系。如果你真的很关心环保的话，那就请捡起地上的烟头、吸管和装吸管用的包装纸；如果看到地上有一个星巴克的外带纸杯，请你停下车把它捡起来，也请你捡起其他垃圾。印有“星巴克”字样的那些东西，考验着在星巴克的每一个人：当你把它捡起来的时候，你就做出了表率，即使没有人看

到；哪怕这么做并不会让你感到很舒服，也请你积极地去做。

这一点就和“人”的问题一样。不妨让我们来设想一下，比如说，工作中出现了某个失误，或者是造成了某个意外的损失，公司主席、总裁或者是部门经理会咆哮着冲进你的办公室：“怎么会发生这种情况呢？这个人带来了这么大的麻烦，为什么还要让他（她）留在这里呢？”其实，作为领导者，你常常要处在子弹和被瞄准的目标之间，也许你觉得这么说的话会更轻松一点，比如，“好吧，我会处理这件事，我会解雇这个人”。但是，更理想的方式是老板站在子弹前面保护自己的员工。如果老板能做到这一点，那么结果会好得令人惊讶。这种关心才能真正推动一个企业，员工们才会为那些真正关心他们的人赴汤蹈火，更何况他们的领导者还能把这种关心付诸行动。

永远都别关上心的门

如果你对某个人关上了门，实际上你也对所有的人都关上了大门。我不是在说你办公室的门，而是在说你的“心门”。如果你回避或者拒绝一个人，它就会妨碍你对别人的关心。因为这个消息会传得很快，就像重重的关门声从你的办公室传开一样。我们需要在良好的关系中工作，我们需要在所有人互相关心的氛围中工作。

很多时候，你最熟悉的人正是那些和你一起挨过艰难时期的人。这很有趣，不是吗？要知道，人类最伟大的精神动力之一，就是战胜困难和挑战。和另一个人一起战胜困难和挑战，很容易让你们的关系变得更加亲密。所以，当你和同事们一起应对挑战的时候，一种深沉的爱就诞生了。我发现，只要我意识到别人关心我、关心他们自己，同时也关心我们的共同目标，那么任何事都难不倒我。

所以，领导者每一刻都要注意表现出关心。如果你把心门关上，如

果你感到担心，那么你就是在关注自己，而不是其他人。我们每个人都必须尽自己最大的可能去关心别人，因为当你关心他人（包括你喜爱的人和那些不好相处的人）的时候，你就能驱散压力和焦虑，应付种种失误，也能和你的同事及顾客们一起追求卓越、创建一个伟大的企业。而我说的“博爱”和“真诚地关心”，这些都不在什么规章和手册里。

来自企业最高层的关心：H_2O

霍华德·舒尔茨从一开始就想创建一个与众不同的企业，而“信任”，特别是“信任所有人”，更成为这家企业最重要的理念之一。这些信任来自以舒尔茨先生为代表的领导团队，他希望领导团队能够推动星巴克的发展与转型，使它成为全美知名的明星企业，并最终成为一个成功的跨国企业。

具体来说，我的职责是指导星巴克的门店、伙伴以及人事制度的管理；奥林·史密斯则被任命为财务总监，他的任务是建立星巴克的财务体制，管理财务资源；而霍华德·舒尔茨特别有理想，所以他负责制定市场扩张战略，力争把星巴克的上升势头推向一个又一个高峰。

在星巴克上市前不久和最初扩张的这段时间里，它的发展相当迅猛，也就是在这段时间，星巴克确立了自己的精神气质和企业文化。尽管我们每个人都有各自不同的职责、能力和不足，我们的个体差异也相当明显，但总体来说，我们是一个非常完美和谐的团队。

在星巴克发展的早期，我们习惯在周一晚上开会，实际上是一起吃顿晚餐、分享各自的笔记、交流一些个人生活体验，有时还会一起庆祝一下或是互相安慰一番，这都取决于是否发生了什么重要的事。我记得，那个时候，我们总是有哭有笑，时而沉默不语，时而大声辩论。每个星期的状况都不一样，不过都充满了真挚的信任感，拥有共同的价值

信念。不管具体的议题是什么，那些会议让我们逐渐学会了如何真诚地关心每一个人。

彼此之间的信任和关心会传递下去，扩散到企业的每一个角落。过了一段时间后，公司里的人创造了一个词来指代我们三个人，这个词就是“H_2O”，也就是指两个霍华德（Howard Behar & Howard Schultz）和奥林（Orin Smith）。我不知道这是不是个巧合，因为“H_2O”正代表了“水”。也许恰恰是因为我们之间的沟通和交流像流水一样畅通无阻，才使我们三个人乃至整个公司都能超水平发挥。沟通和交流带来的力量使我们不断前进，而不会停滞不前。

无论我们是应该冒险一点儿，还是谨慎一些，或是尽量保持稳定；也不管我们是需要好好考虑一下财务状况，还是更果断地做一笔新的买卖，抑或是为伙伴和顾客们多投入一点儿激情和关注，我们三人中总有一个会用理性的思维框架来处理这些事。我们就像一个伟大的篮球队那样，甚至根本不用看球传来的方向，就可以把球传出去，我们相信一定有人能接住传出去的球。

企业高层之间的相互信任意味着，当员工们想找人倾诉的时候，他们总是可以如愿以偿。我们的零售运营主管德杜拉·韦格纳有一次告诉我，无论星巴克什么时候出现明显的冲突或者危机，她都深信“H_2O的魔力会产生作用”，让这些问题得到很好的解决。因为她知道，我们三个人从来不会相互拆台，会搞什么派系斗争，也从来不会拒绝另外两个人过问自己的工作。这就意味着，只要跟我们三个人中的任何一个谈过某个问题，就等于和我们三个人都谈过了。

我们的领导目标从来都不会向企业里的某一个人倾斜，我们的目标是要为企业里的所有人考虑。这个目标相当清楚，它意味着，企业里的每一个人都很重要。所以，我们加入星巴克不是要让自己的履历更辉煌，也不是只想着规划自己的职业生涯，而是因为我们三个人有一个共

同的价值观——伙伴和顾客比我们自己重要得多。这就是我们赖以生存的理念。正是基于这种理念，我们彼此关心，也把关心拓展到整个星巴克团队。我们很尊重他们，也让他们拥有一种安全感——他们能够感觉到企业的最高层领导很关心他们，对待他们又是如此坦诚。

知其大，守其小

当人们知道你很在乎他们的时候，他们就会回到你身边。在创建星巴克的时候，我们提出的要求近乎严苛，也就是要尽最大努力不断学习、分享一切与咖啡有关的内容。同时，我们还急切地需要另外一些东西，来保证在创业过程中一直都坚持人性化管理，否则星巴克就不会有现在的成绩。

对于服务别人这门高雅的艺术而言，只有让员工们鼓足干劲，并通过管理吸引顾客，事业才会兴旺起来。生活为我们明明白白上了一课：我们不能只为了自己去极力追求或是留住某个事物，除非我们能使其他人也分享到它。

——理查德·斯尼德

我们一直在不断发展，到20世纪90年代中期，我们的伙伴数量已经达到了几千名，而就在几年前我们还只有几百名伙伴。这个时候，我们意识到，需要找到某种办法帮助我们将“服务于人”（我指的是，“服务所有人”）的目标坚持下去。我们常常会扪心自问：如果我并不认识企业里的每个人，如何做到一直关心他们呢？

在那段岁月里，经济学家舒马赫的卓越理念一直启发着我们。在他写于1973年的《小即是美：以人为中心的经济学》（*Small Is Beautiful:*

Economics as if People Mattered）一书里，他说："在一个大集团里，最基本的任务就是实现那些最小的目标。"正是从这个观点出发，霍华德·舒尔茨才发展出了他的名言："知其大，守其小。"（使事业不断壮大，但坚持规模最小时的理念。）

那时，星巴克在北美地区的运营规模依然很小，但我真的很想隆重地表彰每个人。因为我认为，我们应该表扬他们每天的成绩，以鼓励伙伴们把看似很小的事情做得更好。如果有人想要表扬某个伙伴，我们就会走进那个伙伴的工作间或者办公室，对他说："由于你在某某事情上做出的贡献，我们特来表达对你的谢意。"同时，我们还会送给他一个漂亮的大气球，让这个气球飘到他的头顶上，这么做，就可以让这一层的每个伙伴都知道这个人受到了表扬。这种做法成了公司传统，任何一个人只要看见别人做了某件正确的事，都会用一个气球来为他庆祝。

这是我们彼此之间表达关心的方式，它很有趣，又充满快乐和满足感。于是，我们尽力向各个门店推广这种做法。不过，在具体执行时，这种做法有时似乎不太适用，而且有点儿麻烦，所以我们最终选择用别针来祝贺某个人取得了不俗的业绩。我们还有一种同样有效的传统，它已经成了星巴克企业文化的一部分，在全球范围内广为传播。这个传统其实是我从原先的一个顾问那里学来的，方法很简单，就是我会给企业里几乎每一个人寄上一张生日贺卡，还有星巴克的周年纪念卡片。

一开始，大概每个月要寄60张卡片。但到了我上次引退的时候，每个月寄出去的卡片就已经超过了2 500张。每次我坐飞机或者看电视的时候，都会给卡片签名，并写上一些需要注意的内容，所以我经常会寄出成箱的卡片，这一点儿也不奇怪。这种做法看起来似乎不值一提，但它其实是一件大事，因为这意味着星巴克已经领会到"知其大，守其小"的重要性，并将它付诸实践。事实上，即使我不再负责星巴克的日常事务，寄卡片的传统依然会延续下去，它已经成了星巴克生命的一部分，公司上下几乎所有的领导者都会寄送贺卡。直到现在，当我在公司

附近碰见一些伙伴时，他们还是会告诉我，这些卡片对他们来说意义非凡。其实，送贺卡背后隐藏的理念是，我们必须找到切实可行的方法来表达彼此之间的关心。尽管送贺卡这样的举动看起来微不足道，但它的影响却是深刻持久的。

星巴克的订单总是显得比较复杂，为了不出任何差错，我们的门店伙伴必须非常用心地听取和关注各项要求。这不是一个合作的技巧，这是作为人的基本素质。这与咖啡无关，而与人们之间的沟通息息相关。某个时刻提供给某个人的一杯咖啡就是你要关注的对象。我在生活和工作的时候，一直很努力地追寻一句中国格言中所包含的精神，这句格言就是："一年之计，莫如树谷。十年之计，莫如树木。终身之计，莫如树人。"注

特别提示

构建信任

·你工作的地方、你的团队和你的家庭中是否形成了一种彼此关心的氛围？为了让这种氛围变得更好，你会做些什么？

·你认为如何才能表达你发自内心的关心？

·你是否把"关心"等同于"不够刚毅"？如果是这样，你能否把这个想法抛诸脑后——哪怕只有一周，甚至一天？

·今天你做了什么令你感到骄傲的事？这周呢？这一年呢？

·是否有某个同事或者职员帮助整个团队更接近或者实现了某个目标？他（她）做了些什么？你是否认可或赞赏其做法？

·在你的企业里，有没有什么地方能让你"于细小处施展手脚"？有的话，就努力去做吧。

·为了在企业中创造出一种信任的文化，你做了哪些工作？

1. 出自《管子·权修》。——译者注

第5章
倾听事实：墙壁也会说话

> 慈悲空。
>
> ——佛教教义

你是否曾经去过某个艺术馆，并在伟大的艺术作品前驻足？如果有的话，那么一定是因为它把你迷住了，甚至是把你送到了另一个全新的世界里。研究神话的学者约瑟夫·坎贝尔过去曾把这一现象称为“美学吸引”。如果你愿意的话，艺术会令你驻足并和你默默地交流。同样的情况也会发生在你和另一个人的谈话中：当我们在谈话中停下来，不再发表意见，而是等着意义和情感进一步呈现时，我们就能听到其中的深意。因为这时候的交流是“用心在交流”。

其实，当我们走进某个办公室、工作间，或是回到家里、走进某家商店的时候，我们也会被那里的氛围所感染，这种情况就和看到艺术品或是与人谈话时的情形差不多。这个时候，我们会突然感到平静、不安或者兴奋。这么多年以来，我一直都认为之所以会出现这种情况，是因为“墙壁在同你说话”。

星巴克的墙壁会说话

当初，我的直觉告诉我，星巴克就是适合我工作的地方。我还记得

霍华德·舒尔茨面试我的情形。那是一个星期六的上午，办公室是一座旧的小房子，就像是正在使用的咖啡烘焙房，在你还没进去之前就能闻到咖啡的香味。当我们沿着狭窄的楼梯上楼的时候，霍华德走在我前面，虽然他一句话都没说，但我已经感受到了他的活力。当走到楼梯尽头时，我看到了一些工作间空着，墙上挂着星巴克的标志，尽管四周寂静无声，我还是听到了墙壁说话的声音。

那一天我真的意识到，星巴克就是我想工作的地方。我感到非常愉快，不过不是因为霍华德所说的话——当然我们的谈话非常棒，而是因为在那里的感觉让我很愉快。正是这种感觉让我深信这是我想工作的地方，因为这个地方有它自己的灵魂。

竖起你的“天线”

集中注意力，是人类复杂行为系统的第一步。比如，当你考虑买一辆新车时，假设是一辆蓝色的沃尔沃，那么，无论你走到哪里，都会一眼就看到蓝色的沃尔沃。接着，你会认为它就是最流行的车型，哪怕你之前从未注意过它。再比如，假设你参加一个研讨班的培训，如果有人要求你在一间会议室里找出黄色，即使这个房间一眼看过去就像蓝色的海洋，或者是充满了白色、灰色或者黑色，你也能一下子就看到黄色，哪怕它藏在一个非常不起眼的角落里。

和这种情况类似，当你在一家新公司里开始工作的时候，有些东西会一下子吸引你的注意力，而另一些东西则比较隐蔽，除非你能透过表面现象看到它的本质。所以，只要我们还是新手，就不得不多问一些问题，因为没有人会自动告诉你。我们甚至会在公司的大厅里感到怅然若失，因为我们不知道在公司的体制里，谁是重要的而谁是不重要的。其实，技巧很简单，那就是要一直竖起你的“天线”。

这就是我父亲经营他自己的商店——埃尔·毕哈杂货店——的方法。他总是用自己的“天线”去捕获那些弦外之音。他曾经给我讲过很多发生在1929~1933年大萧条时期的故事，这些故事教育了我要留心顾客没有说出来的话和他们没有提出来的要求，因为这些非常重要。我的父亲能记住来到店里的每一位顾客，也能从这些顾客所选的商品中看出他们的经济状况是不是很糟糕，有时候他还会多放一串香蕉到顾客的包里，只是这么一个简单的举动就可以帮助那些真正有需要的人。

虽然这是一个老生常谈的问题，但我们今天仍然需要它。你应该在所有地方都竖起你的“天线”，这一举动一定会给你很好的回报：你会像是突然获得了某种神奇的能力，能听到所有的谈话——不管是在你的办公室里，还是在你探访的门店里，甚至当你和孩子们在一起的时候也能听到；你会注意到很多以前没有注意到的事；你会形成许多新的想法。

在我经营家具店的时候，只要我一走进店里，就能马上感觉到在那里工作的员工是否喜欢这家家具店，这家店是一切顺利还是出了什么状况。在星巴克工作的时候，情况也差不多：每当我来到一家星巴克门店，我都会听听那里的墙壁在说些什么，直到今天我依然这么做。其实，好的经理人一直都竖着他们的“天线”，这就像脑袋后面还长着眼睛一样，所以，当顾客觉得不满意时，好的经理人马上就能感觉到，还会走上前去询问事情的经过，并提供一些帮助。

倾听弦外之音是件困难的事。规章或手册根本不能告诉你如何捕捉顾客的需要，但只要竖起“天线”，你就能感觉到顾客和同事们是否开心；你就能感觉到他们这段日子过得是不是很好，彼此的感情是不是友好，工作与生活节奏是不是让人舒服；你就能感觉出自己还需要做些什么。

当星巴克的规模还很小的时候，门店会议常常安排在星期日的晚上，那个时候，我很喜欢参加这些聚会。我们会在一起谈论咖啡，谈论日程计划，还有那些可以提高效率的改进措施。但大多数时候，我们会

在一起谈论顾客，调侃自己的工作就像一群社会工作者——比如，只用10秒钟左右的时间，我们就能判断出店里的某位顾客今天过得是不是开心。其实，我们想用这段时间来专门研究顾客们的需求，而暂时把我们自己的需求搁在一边。如果我们真的相信星巴克的目标是“服务于人”并关心他们每天的心情，那么，我们就不能按规章或手册照本宣科，我们应该满足他们的需要而不是我们自己的需要，我们应该真诚地去倾听和关心他们。

用五官去倾听

如果你能听到墙壁说话，你就会发现，棒球队员之间的交流就像墙壁说话一样。我曾经读到一则报道，纽约大都会棒球队的临场教练员杰瑞·曼纽尔是球队经理威利·兰道夫的“侦察员”。通过研究马丁·路德·金和圣雄甘地这样的伟人，通过反复琢磨从菲利佩·阿鲁和吉姆·莱兰这两位经理那里学来的比赛经验，杰瑞·曼纽尔拥有一种超乎寻常的第六感，能帮助他在最恰当的时机选择最正确的做法。

在击球训练期间，曼纽尔会在球场上找到一个隐蔽的地方进行观察，通常就是在二垒的后面，因为在那里他可以听到一些小声交谈，还能同时观察棒球选手的举动。而在比赛中，他会充分利用接收到的一切信息，来指导那些弓着腰的队员们。当然，曼纽尔还会紧紧盯着相关的数据记录帮助自己进行分析，但他不会用这些数据来决定比赛策略。可以说，他一定是听到了“墙壁”的讲话，也特别重视这些没有声音的“讲话”，因为他一直都在“倾听”赛场上的一举一动。为此，曼纽尔自己解释道：“在这项运动中，我能感受到一股强烈的律动……你可以根据它的节奏和方向，做出调整。”

他的这番话启发了我，如果我每天换一种方式去星巴克门店体验，那么我就能获得一种强烈而真实的感觉。比如，如果门店有两扇门，不

妨每天都从另一扇门进去；有时候你还可以手脚并用，爬进办公室；如果在关店以后或者营业之前，没有其他人在店里，你也不妨坐在店里正中央的地板上，坐在那里听一听。当你用心倾听并以一种全新的方式看待事物的时候，你会学到很多东西。其实，前面说的这些内容不仅适用于零售连锁店，同样适用于公司的办公室。去换一种方式吧！好好看看有谁在你身边，好好竖起你的“天线”，相信你一定会听到墙壁在对你说话。

慈悲空

我办公室的墙上有一句话，叫“慈悲空”，在我体会到它真正的意义之前，它一直困扰着我，并使我在很长一段时间内有一种巨大的压力。这是古老的东方宗教中的一个概念，就像脑电图一样难以理解，不过，它讲授了一种独特的沟通途径——它更加复杂，需要更多的精力，还需要更强的承受力和忍耐力。

掌控你自己，要用你的头脑；管理其他人，请用你的心。

——埃莉诺·罗斯福

“慈悲空”需要我们带着同情去倾听，而不是带着成见；它要求我们保持关心，但不要夹杂太多自己的想法和建议。就像西方佛教导师约瑟夫·哥德斯坦所解释的那样，“慈悲和空不是两件不同的事。慈悲不是故作姿态，而是从一种无我的状态出发，对周围的环境做出回应。我们越是能在头脑中清空‘我’的意念（不关注自己，忘记自己，不夹杂太多的自我意识），我们就越能迅速地做出回应”。

以夫妻或者父子、母子为例就可以很好地理解“慈悲空”这个概念

了。我的一位朋友跟我讲了德博拉·坦嫩在这个领域的研究工作。她是一名心理学家，也是交流方面的专家，她把对母女之间关系的思考写进了她的书《你怎么穿这个——从对话来了解母女关系》（*You're Wearing That?*）中。

她发现，母亲总是想尽力"帮助"女儿，想让她们变得更好，想通过这样的方式来表达自己的关心和爱。于是，母亲们的身上似乎都普遍存在一种冲动——对女儿的打扮和穿着评头论足一番。母亲们总在琢磨自己的女儿如何打扮自己，又是如何向世人展现自己的，因为她们觉得自己能够了解女儿的想法。从这种"现代式母爱"的立场出发，妈妈们普遍认为只有自己才能让女儿变得更好。但问题是，为什么这一做法会伤害到女儿，还会让她们生气呢？从某一方面来看，母亲的这种交流方式其实是想站在女儿的立场上理解她们，但这却不是"空"，因为她们实际上已经掺入了太多自己的意见。而就我的经历来说，父亲们的做法也差不了多少。

"慈悲空"的观念就是针对这一情况提出的。参照这一观念，我们必须承认，没有人与众不同，没有人知道所有的事情，没有人天生就是领导者，我们每个人都需要不断汲取智慧。

假设有人为了某件事（不管是公事还是私事）来到你的办公室，他（她）当然是想解决这件事。但大多数时候，人们不会直接寻求别人的帮助，他们只想有人听他们诉说一番。同样，很多时候，你根本没有必要帮助别人直接解决问题，有一个简单的方法可以轻松帮助别人排解焦虑，而且不会有邀功之嫌。这种方法就是"慈悲空"，它要求你充满慈悲和怜悯，同时不要提出具体的解决方法。其实，人们常常很难做到这一点。

不过，如果你能领会并掌握"慈悲空"的奥秘，它就能教会你一种深刻的新方法，你可以用这个方法来倾听别人的诉说，和别人更好地交流。

“慈悲空”的观念非常有用，我们可以用它来倾听和交流。当我们真的这么做时，就会更加注意关心别人，而不会关注具体的日程安排。其实，我们早就知道了这是怎么一回事儿，比如，我们都知道留心倾听是一种很好的交流方式，但是，仅仅知道是一回事，真正去做又是另一回事。而“慈悲空”就像是一个全新的视角，它可以帮助我们调整好自己的“天线”，并让我们的交流更真诚、更有意义。

以下就是尝试和实践“慈悲空”的一些方法：

亲自去做：没有什么东西能够替代人与人之间面对面的交流

坐下来和员工们聊聊吧，花点儿时间去倾听吧！不要只是发些电子邮件，按照我说的这两点去做，你将学到更多的东西，甚至有可能发现更多的东西。所以，不要再给员工们寄什么备忘录了，去喝一杯咖啡吧。虽然科技手段已经大大增加了我们沟通的次数，但它并没有提高交流的质量。更糟糕的是，它甚至有可能妨碍我们成功地交流。因为很多关键的评价并不依赖语言，而是常常通过表情、手势等表现出来的，如果利用科技手段进行交流，它就会过滤掉这些最重要的评价。比如，电子邮件里的语气就常常引起别人的误会。我曾听一位知名的领导者说过，他们做出的最糟糕的决策就是拜电视会议所赐。毕竟，没有什么东西能够替代人与人之间面对面的交流。所以，要让员工们自由表达自己，要尽力理解员工们的感受和他们所说的话，不要让你的观点和需求影响到他们；要暂时忘记你的工作任务，多为员工们考虑；要让他们知道你关心他们，还要不时问问他们：“我能帮你做些什么？”

倾听弦外之音

有一次，我的团队里有一名伙伴带着她工作中的问题来找我。在她解释自己的努力过程和感受的时候，我竭力想知道究竟是什么在困扰着她。而当她开始哭的时候，她才把自己的情绪表露出来——或者说，我认为这个时候她的感情才表达得比较清楚。于是，我走到办公桌边给了

她一个拥抱并安慰了她，我原以为她希望也需要我这么做。但是我完全弄错了，她马上往后退了一步，原来她来我的办公室不是因为感到难过，而是因为感到生气。她不希望我除了倾听和连声说“好”之外什么也不做，而是想告诉我那些伤害她的事。所以，我只好等她告诉我，也只有她才能告诉我发生了什么。真正的倾听就是这样，要为员工们提供一个机会，让他们来告诉你他们在想什么。

不要被我蒙蔽，

不要被我这张脸蒙蔽。

因为我戴着一千个面具，

我害怕摘下这些面具，

尽管它们一个也不是我。

伪装是本能的艺术，

但是不要被我蒙蔽。

……

请仔细听，尽力去听我没有说的话，

我希望能说的话，

为了生存我需要去说的话，

但又都是我不能说的话。

——查尔斯·芬，引自《请听听我的话外之音》

以安静为中心

安静的力量一定会让你感到惊讶，所以，你要特别注意人们是怎样

赶走了安静。他们用哪些问题和怎样的焦虑赶走了安静呢？是他们的不安全感，还是他们的困惑，抑或是一个在他们脑海中反复思量的事情？如果不知道答案的话，不妨提出某个新提议，问问他们“你们觉得这个提议怎么样”，看看会发生什么。有时候，最困难的事就是在鸦雀无声的时候还能听到很多。大多数时候，总会有人想填补空白、打破僵局，所以你要眼观六路、耳听八方，千万不要滔滔不绝，要耐心等待，把一切都交给时间。如果现场很安静的话，那就让它安静吧，可能只是30秒，也可能是1分钟，还可能是5分钟，但安静总会结束的。要相信只有在安静中才能揭示问题的核心，如果你选择安静，那么很快你就能听到别人提出的一大堆问题和意见。

主动去问，你就会听到一些情况

“没有消息就是好消息”早已是一句人们耳熟能详的话了，但它并不一定是正确的。当然，它的反面——“没有消息就是坏消息”，也不一定是正确的。因为除非你主动去问，否则你根本就没有机会知道些什么。其中的关键就在于，你要自己去找出答案。如果你主动去问，你很快就能了解到情况并加以处理；或者你很快就会听到好消息，更好地利用它们。如果你能营造一个坦诚对话和交流的氛围，能让所有人都彼此倾听，能认可每个人意见中的合理性，那么你就等着大家提出最好的设想吧，你也能把许多不好的苗头消灭在萌芽状态。

一定要主动去问，然后你就会听到一些情况。这么做的目的就是要鼓励所有人都畅所欲言。当然，他们会谈到很多事，你也不必一件一件照他们说的去办，但你一定能听到很多意见，会想到很多很多，还能了解很多情况。其实，员工们也知道，不是所有的事都要办到，但这些机会可以让他们做出贡献。如果你珍惜这些机会，他们就会不断做出贡献。

最近，在一次星巴克会议上，我碰见了一位门店经理，我和她打招呼问好。天哪，就是这么简单的一个举动竟让她打开了话匣子。她说，

她过得很无聊，而且对她正在做的事情提不起任何兴趣。我在想，如果不主动去问的话，我一定无从知晓这一切。它给了我一个机会，让我能听到她的真实状况和她在星巴克的经历。如果她有这样的感觉，那么一定还有其他人会有相同的感觉。也就是说，简单的问候给了我一个了解伙伴的机会，使我能够就这一问题采取某些措施；同样，她也得到了一个向别人吐露心声的机会，和别人一起商量她遇到的那些问题。

对反对意见实行免责

很少有人敢于大声宣布自己的观点，这主要是因为员工们害怕那些所谓的“指导手册”、“操作指南”，有些公司也称之为“禁令”。星巴克也有类似的东西，比如，要用这种方式把杯子摆到架上，要用这种方式冲煮咖啡，等等。除此以外，星巴克的总部常常会给各门店写信，或是把某个指示下达到各个门店，这么做就限制了很多可能性，而要求伙伴们“去做正确的事”，也就成了一个不可能的空想。这么看来，很少有人敢于大声说出自己的观点，就一点也不奇怪了。

当然，最终还是会有人站出来反对：“你是否知道我们现在在做些什么，你是否知道它一点儿效果也没有？”很多时候，整个项目都已付诸实施，而非要等上一个月才有人站出来指责它没有一点效果。问题是，为什么非要等上这么长的时间才会有人站出来提出反对？

原因很简单，没有人有足够的安全感支撑他们站出来反对权威。正是因为如此，错误才会一直继续下去，直到过去了很长时间，人们才会承认这个错误。事实上，大多数门店经理都已经意识到这种做法并不合理，但他们的反应通常却是：“好吧，他们就是希望我们领导层这么去做。”这是谁的责任呢？我认为，这是领导层的责任，而且企业的领导层应该为此感到羞耻，因为他们没有能够保证每个人在发表自己意见的时候是完全自由、不受追究的。只有做到这一点，员工们才会在工作计划刚出现问题时就马上站出来告诉我们。实际上，员工们都应该感到，他们不管说什么都是安全的，而且他们有权利发表自己的意见，也有权

利去尝试冒险。

虽然有些员工天生就有点儿畏首畏尾，但大多数人都想表达自己的观点，只是他们常常会踌躇再三，以致最终放弃了这一想法，因为他们总会有这样或那样的担心。正是因为他们不希望自己遭到拒绝或者受到轻视，他们才不敢表现自己，不敢大声说出自己的想法。然而，卓越的领导者就是要努力促使员工们说出那些他们想说又不敢说的话。你必须尽量温和一点，要让员工们说出自己的想法，而且你必须保证，不管他们说了什么，都是完全免责的。

尽管你会承诺不予追究，但有些时候，还是有人不愿意说出自己的想法。这种情况很可能会让你的努力毁于一旦，哪怕你想努力构建信任与安全的基础，它也会被某件小事或者某个人给毁掉。有些因素的确会毁掉信任，在企业里造成不安，你必须一直小心防范它们。不管你的企业文化有多强大，它总会受到侵扰，总会遇到各种各样的抵制，但如果你总是能竖起“天线”，注意倾听“墙壁”与你的谈话，你就能察觉到员工的变化，并因此采取某些措施来补偏纠弊。

一定要有所反应

我们都很忙，但没有谁会忙到挤不出一点儿时间来听别人说话。要知道，当某个员工提出请求时，一定有他的原因。你可能了解这个人，也可能不了解，但他这么做可能是为了某个具体的问题或是某个想法，或者只是来抱怨一通。如果你不为他花点儿时间，如果你不及时调整自己的状态处理这个问题，你就永远也不会了解这个人。所以一定要对员工的要求做出回应，让它成为你的习惯。像迈克尔·戴尔这么忙的企业领导人都能及时回复电子邮件，我们每个人也应该能做到。如果企业里的某个员工给你打电话，想和你见面或者只是想和你在电话里聊聊，千万不要说“不”。根据我的个人经验，我可以很坦白地说，对员工说“好”永远是正确的做法。我从来没有对和我一起共事的人说过“不”，以后也不会。因为哪怕你的确感到有些疲倦、力不从心或者要先处理其

他的事，你总还是有办法弥补的，大不了把时间往后推一推。所以，无论如何，一定要为员工们留出一些时间。

及时反馈

保持沉默，真诚地去倾听和关心，这会使你更好地理解别人。不过，员工们同样需要反馈。倾听他们的需要，实际上就是一种坦率的回应，意味着你正和他（她）共同分享着信息。其实，“及时反馈”有时就像你注意到某个素未谋面的人，停下来跟他（她）打个招呼一样简单，或者像你和别人在走廊里边走边谈那样容易，但它绝不只是发发电子邮件。只是简单地说“我对这个结果有些失望”、“当我们只能眼睁睁看着顾客流失时，我感到难过，并且有一种强烈的挫败感”、“你的成功让我感到兴奋”之类的话，都可以算是一种反馈。

多花点儿时间聚一聚

尝试真诚地倾听和有效地交流，都需要更多的见面时间。从其他公司跳槽到星巴克的员工总是抱怨我们的会议太多了，也许在有些情况下他们是对的，但是我们相信，经常进行对话能使每个人都参与到企业中来。的确，这个过程有时候很慢，为此，我们曾经也常常发牢骚。然而，最终这些对话会让我们不知不觉地凝聚到一起。

一定要就“什么是正确的事情”多多交流

如果你还没找到自己想要的答案，那就换另一个“频道”，或者是换一根不同的“天线”去接收信号。所有的艺术家和科学家都知道，当你做了正确的事情时，总会产生一种强烈的存在感，美妙的解决方案也会紧随其后。当面临的事情极其复杂的时候，你可能会手足无措，你可能会陷在自己的世界里。比如，有时候你会听到自己心里有两个不同的声音，一个支持产品用红色的包装，另一个支持用白色的。我认为，也许应该换一种思路来考虑这个问题：顾客们更喜欢什么，是红色的还是白

色的？当你换了一个“频道”或“天线”，你就会知道自己听到了什么，就会知道自己为什么要听。当你听到“墙壁”在对你讲话时，你正逐渐接近最真实的情况、最重要的感觉和体验，这些将会成为你的内在资源和指南针，帮助你确定方向以及做出决定。

避免在“倾听”时心不在焉

我们会犯下的最大失误就是不重视自己的员工。2006年年底，家得宝公司的首席执行官辞职了，从那时的市场动态来看，还有什么比这个消息更让人震撼的呢？根据那段时间的评论文章来看，他最大的问题就是没有注意倾听别人的意见。因为他的经营原则是以业绩值和“六西格玛”为导向的，一心只关注提高利润和股东收益；而他的公司则强调以顾客为中心，显然，他的经营策略与公司宗旨格格不入，也与“满足顾客需求”背道而驰。

在离职前的股东大会上，他不愿倾听的毛病愈演愈烈，他甚至拒绝任何一名公司外的董事参加会议，还限制股东提问。在做自我评价时，他说：“我过去曾经打过橄榄球，在打橄榄球的时候，你总是很清楚地知道比分是多少。但现在，我们就像在滑冰，界外有很多裁判在大声报出他们给出的分数。”但是，他称之为“裁判”的那些人（顾客、员工和股东），他应该为他们提供服务，他也需要倾听他们的意见。业绩值不会自己说话，也不会帮你做出判断，更不会建立一个企业，但是“人”可以做到这些。

如果一个人来到你的店里，或是走进你的办公室，但你却心不在焉，我敢保证，那个人一定会看出来你没有听他讲话。其实，我们都会犯这样的错误。一个助理或者经理可能为某事兴冲冲地来找你，你却心在他处。可能你会不停地转动眼珠，就像是在说“你没看见我正在忙吗”或者“我现在没时间”。的确，这件事看起来是很微不足道，但那个

人很有可能因此沉默下去。更糟糕的是，整个部门或者企业也可能因此停止运转。

其实，你本来有一个交流的机会，你却错过了它。所以，很快你的员工们再也不会告诉你他们的想法，因为他们认为你太忙了，认为你根本就没兴趣关心他们的想法。如果你很在乎他们，那不妨说说下面的话，其实很容易做到——“对不起，我现在脑子里有很多其他事。但我真的想知道你要说些什么，我们能在明天什么时候聊聊吗？”

当然，我们常常会把事情弄得更糟，似乎这也是人性的一部分。但你还是应当把它当作了解情况的一个机会：你必须改变自己的想法，请求别人的谅解；并制订一个计划力求赶上别人的进度；要去倾听，要努力理解他们。请相信，我刚才说的都是做人的基本素质，无论你去哪里，无论你干些什么，你都会用到它们。如果你和家人之间的交流不是很好，那么你在工作中也不会做得很好。

我当然也有自己的麻烦事，比如，我总是太情绪化了，我很容易生气，我总是没有耐心，或是心不在焉。为此，我可能已经搞砸过成千上万件事了。但我还是常常嘴动个不停，却没有伸长耳朵去听。不过，我已经认识到，必须好好处理这些问题，要努力尝试改掉这些缺点。所以，对于那些你曾经忽视或者伤害过的人，你必须找个机会和他们好好谈谈。

当然，有时候有些事，你根本没时间去听，那就只好事后弥补了。毕竟，没有完美无缺的交流者，就像没有完美无缺的人一样。“过而能改”也是交流的一部分，它和实际行动一样重要。至少它表明了我们是在尝试倾听，我们很在乎这件事情。

穿T恤衫的星期五

在星巴克成长的早期，我和伙伴们有很多机会聚在一起。因为住得非常近，我们常常能见个面，交流一番。

很多时候，我们之所以会陷入麻烦，就是因为没有倾听员工们的建议。不管碰上什么问题，我们常常会急于做出决定，或拿出个权宜之计，但我们总是没有充分考虑员工们的意见。我们就像高傲的骑士一样，心想："他们能知道什么！"因此，我们常常真的就闷头去做了，而根本不管做的是什么，结果就是我们做出的那些事总会让我们付出代价。

有一家门店的咖啡师和经理曾经搞过一个活动，也就是所谓的"无正装星期五"：每个人都穿上他们想穿的任何一件星巴克T恤衫，而不是通常会穿的Polo衫。一些经理或是地区总管认为"无正装星期五"的活动不应该继续下去，他们认为，随着企业的发展，星巴克必须有更多的规范，必须确保所有门店执行统一标准。但喜爱这个活动的人则说："真棒，我们希望'无正装星期五'能继续下去。"于是，争论波及整个公司，变得越来越激烈。这场争论集中说明，我们对伙伴的意见还听得不够多，对他们的关心也相当不够。有时候当我们急于理清千头万绪时，恰恰把事情做得太草率了，因为我们没有让足够多的伙伴参与进来，也没有尽可能多地征求他们的意见，其实决策对他们的影响才是最大的。

事实上，我们不可能事事都为伙伴做出指示，告诉他们什么是重要的而什么不是。而且这种做法没有任何用处，因为他们的感觉和想法还会依然如故，最终，我们的行动将会与价值观背道而驰，这会给我们带来不必要的麻烦和困扰。无论是关于T恤衫的争论，还是关于寻求新的商业机会，或者是关于避免破坏彼此间的信任的讨论，倾听总是非常重要的。

公开论坛

很多人都听说过星巴克的公开论坛，这是我们在全美范围内举行的会议，我们鼓励企业里的每一个人都来参加这个论坛，以便更好地交流和学习。

利用这个公开论坛，我们可以应对很多变化的情况，并提出一些重要的议题。当然，其中也会有冲突或潜在的矛盾。比如，即使伙伴们并不赞成某件事，他们也常常不愿将自己的意见表达出来。于是，我们经常可以看到，当某个问题被提出后，满场鸦雀无声。我理解他们，以门店经理为例，即使他（她）不赞同某个提议，他（她）也不会明确表示反对。因为他（她）不想以这种方式在公司里“出名”，而且他（她）会认为，如果这么做的话，就是在挑战公司领导层的权威。所以，当我在公开论坛上提出某个议题时，我只是希望把它公之于众。

保持安静的结果常常是带来让人震惊的反应。所以，我不得不去学会适应保持安静状态，让一切顺其自然。因为我很清楚，如果目标就是让伙伴们开口说话，那我的嘴巴只能一动不动。所以，我提出一个问题后常常就不再说话了，过了一两分钟就会有人站出来发表意见，一旦第一个人发表了自己的意见，大家的话匣子就打开了，整个会议室就活跃起来。我认为，这才真正有助于论坛的发展。如果我们对保持安静没有耐心，这一切就不会发生。

举个例子。虽然我们早就在用香草、杏仁、巧克力做饮品配料了（或许还有榛子），但我们还想为星巴克的饮品单添上另一种新的饮品配料。不过，令人感到意外的是，我们的这一提议遭到了许多门店经理的极力反对。他们认为，把这些东西加入饮品单会使门店的运营不堪重负，会给准备饮品带来更大的困难。而且，如果增加那些新的选择，会让饮品单显得太复杂，不够一目了然。同时，他们还担心客人会越来越多，咖啡师根本忙不过来。

为此，我们特别举办了一次公开论坛，我说：“不错，我已经听说，有很多人不同意增加几种配料。现在，让我们来好好讨论一下

吧。”其实，从私下交谈中，我已经弄清楚了有哪些人不同意这个提议，所以我紧接着就说：“嗯，吉姆，你不喜欢这个提议。请告诉我，你为什么认为我们不该这么做。”在认真听完他的话之后，我告诉他我明白他的意思了。随后，我又转向另一个人，对她说：“玛丽，你也不喜欢这个提议。告诉我，这是为什么。”

随着时间的流逝，你会逐渐意识到：努力倾听，允许伙伴们表达自己的观点，而不用担心遭受打击报复或是被轻视，这些都可以帮助你解决企业发展中的种种困境。即便那个推出新调料的计划没能赢得伙伴们百分之百的赞同，但在我们中间，的确已经达成了一个共识：先在一些新开张的门店里试试这种配料，看看反响如何。可以说，我们创造了一种能让伙伴们参与进来的方法，我们也创造了一种条件，让伙伴们可以畅所欲言，同时还可以保留自己的意见。这样，我们就可以继续推进这些方案了，因为大家都已经知道这些方案是怎么回事了。

公开论坛甚至成了星巴克的一种生活方式，它使新的创意不断涌现，而伙伴们不好的感觉也得到了宣泄。只要出现了什么状况，我们都会公开、坦率地进行讨论，没有一丝顾虑。这些畅通的渠道，这种强调“倾听”和“公开”的企业文化，使我们能够保证企业不断前进和发展，它们的确已经成了企业中一股举足轻重的力量。

人们常常会对自己说：“我才是董事长（或者部门主管），我才应该负起责任，我才应该做出决定。”在这一思路下，如果员工们都能赞同你的意见，那当然非常诱人，难怪领导者常说：“我不想听到你们的反对意见。”其实，没有什么所谓的“反对意见”，有的只是“意见”。因为所有的意见都是积极有效的，所有的意见都是某种反馈，你能从每一条意见中学到很多。

倾听会带来开诚布公

倾听常常能比其他方法更快地解决问题。哪怕你在为业绩、最后期限、矛盾冲突或者缺乏目标而担心，哪怕你觉得自己马上就要崩溃了，“倾听”都能为你提供一个全新的视角和解决之道。哪怕你并不确定自己要去何方，哪怕你并不确定该采取什么措施，或者必须做哪些事，你都可以把“倾听事实”当成一条准则，用它来指导自己、支持自己。

记住，倾听能为你和你的企业打开许多扇通往成功的大门，也能为你们开辟许多条通往成功的大路。

特别提示

倾听事实

·在你的办公室、走廊、商店里，或者在和顾客打交道的地方，那里的墙壁都说了些什么？

·如果有人来到你家倾听墙壁们的谈话，他们能听到些什么？

·有没有谁的建议你没有采纳过？你需要听听谁的意见？赶紧计划一下，去和那个人见见面吧，或者只是打个电话聊一聊——今天也行，这周也行，这个月也行。

·在你和别人的谈话中，怎样才能让“慈悲空”多发挥点儿作用？

·我提到的那些倾听的好习惯中，哪几条是你最需要注意的？把给你印象最深的一两条选出来，每天勤加训练，看看会发生什么。

·现在，你和他人之间的交流是否存在什么障碍？你是否应该加以注意？制订一个计划来解决这个问题，一定要贯彻到底、坚持不懈。

第6章
勇于承担：只有事实听起来才像是事实

> 用信仰赶走你的恐惧。
>
> ——雷·克罗克，麦当劳创始人

“事实”这个词有很多意思，对于它的真正含义，每个人都有自己的理解。人类经验建立在感知的基础上，所以，所谓的“事实”就有许多形式：有的仅仅是说出了事实，而没有说谎；有的则通过清清楚楚地表达看法来讲述事实，哪怕这么做会有一定的风险；还有一种“事实”是我认为的最纯粹的“事实”——自我认知。其实，“自我认知”的本质就是了解“我是谁”、“我为什么要来这里”、“我为什么要做这些事”等问题的答案。对我来讲，“事实”和责任是同义词，不承认事实并且和员工一起逃避责任，这是领导者可能犯下的最大错误之一。

大多数时候，即使没有正式的交流，人们对信息的需求也并没有消失，总会有替代品来填补这个真空。比如，走廊里总会有三五个人聚在一起聊着什么，在办公室掩上的门后面也会有些私人谈话，而公司里相互转发的电子邮件也会带来一些局部骚动，和真正的交流比起来，这些做法根本不会为公司带来任何好处。

要解决这个问题，领导者必须记住，我们别无他法，因为只有事实听起来才像是事实。此外，企业常常会表彰员工，不过这些表彰有时候的确有点儿隔靴搔痒，因为员工们往往在另一方面表现得更加出色，却没得到相应的表扬。我的意思是说，员工们常常会比经理更早地发现企

业中存在的问题，但领导者往往意识不到这一点，不会为此表扬员工。要记住，即使你没有将店里存在的问题明明白白地告诉大家，你的客人也已经知道了这一事实，员工们也一定早已知道这一事实，你的供货商和合作伙伴当然也早就知道这一事实。

哈罗德·杰宁是飞力公司的首席执行官，他把一个8亿美元市值的公司发展成为拥有280亿美元资产的跨国联合企业。他总在强调要尽量了解事实，而不是一些伪装成“事实”的琐碎细节，因为他想带领他的工业帝国到达巅峰。他为什么会对事实和真相如此着魔？在解释这个问题的时候，他说：“我相信这是商业世界中一条亘古不变的真理：文字就是文字，解释就是解释，承诺就是承诺，但唯有绩效才是现实。绩效本身就是对你信心、能力和勇气的最好衡量。只有绩效才能让你自由发展。”

如果你忠实于事实并勇于担责，你身边的所有人就会知道你在这么做。当你不能确定某些情况的时候，“诚实”和“责任”比其他任何事都重要，而“绩效”就是真正的事实，它能够帮助你好好衡量自己。

直面“裁员”的事实

我早年担任重要的领导职务期间，有一次，公司让我负责主持一轮裁员。虽然这个时候我已经是一名经理了，但相对来说，我还稍显年轻，所以这个任务让我感到非常棘手。当我听说有位经理将裁员名单落在复印机那里时，我真是如坐针毡，无法描述这种感觉。我觉得自己有点儿神经质，竟然坐在那里自言自语，“哦，有某某”，“哦，又是某某”，“我真不想去接这个烂摊子”……总的说来，那个时候我心里总有个疙瘩，我反复掂量着应该怎么处理这件事，而我的助理注意到了这个情况，她对我说：“霍华德，只有事实听起来才像是事实。”

她说得对极了。也许我可以对那份被落下的裁员名单视而不见，当作什么也没有发生过，这样做的确会轻松一点儿。但我想，最明智的选择应该是把事实告诉大家。为此，我决定召集公司的全体大会，就在第二天举行。到会的有两百多人，我们坐在一个房间里，一起讨论公司的处境和面临的状况，还讨论了为什么公司会决定裁员。为什么要躲躲闪闪的呢？我们应该大大方方地告诉大家事实，这么做只会赢得一切，而不会有任何损失。

要坦诚地面对公司里的每一个人，这虽然是件伤脑筋的事，但却很简单。迈出了这一步，就会激发人们用另一种方式去应对困境。那么，这种诚实的结果又是什么呢？结果很好，好得出乎我的意料，因为你越是诚实，就有越多的交流机会，难题就越容易解决，员工们也不会在身边寻找有威胁的对手，而是自觉参与到裁员的决策中来。

那时我会整理每天的简报，并让下属一直注意更新。因为这些简报可以帮助每一名员工调整自己的情绪，更好地完成工作，并大大超出我们的预期。我们都想知道事实到底是怎么一回事，那样我们才能做出自己的判断。即使我们仍然不得不裁掉一些员工，但他们已经有了很充分的准备，因为在整个裁员过程中，我们一直和他们进行着坦诚而公开的交流。但一个人不小心的一次失误，却给我的职业生涯上了最重要的一课。

这个时代似乎到处都充斥着道德丑闻，领导层也都普遍缺乏信任，然而，讲出事实（特别是带着关心讲出事实）仍然比什么都重要。但是，关心常常被人遗忘。最近，一名担任领导职务的电器商在工作中畏首畏尾，不愿意直接面对事实。他很轻率地用电子邮件的方式进行裁员，规模也达到了几百人，但他甚至连邮件的标题都写错了。在这样的企业里，怎么可能构建出信任？如此缺乏关心不只会伤害那些要被解雇的员工，同样也会挫伤那些依然留在企业里的员工，因为他们想知道自己是否也会受到类似的伤害。

如果你不能用一种直接的方式面对事实，就会埋下很多后患。一种饱含关心和诚实的企业文化，正是一个有原则、有效率的企业的主心骨。当这一文化渐渐遭到腐蚀的时候，重建就成了当务之急。一般来说，当关心的意识已经不复存在，那种信任感和共同的决心也就荡然无存了。

准确的语言很重要

为了保证你和别人之间的交流明白无误又饱含真诚，当你称呼某个事物的时候，一定要做到名副其实。特别是当你公开讲话时，一定保证自己说的都是事实。其实，在商业世界里，要想做到这一点是相当困难的，因为这个世界充满了各种各样的术语，而且这些术语常常还充满了歧义。比如，像“商标”、“雇员”、“资产”以及“举债经营”这样的词，就都是些空洞的抽象概念。我想提醒你，语言真的很重要。如果语言没能准确地表达出你的意思，如果在一番讲话之后，你并没有把它付诸实际行动，那么这些话就只是一堆无聊的提议而已。

在星巴克，每一个工作人员都被称为“伙伴”。其中的一个原因在于，每一个伙伴都有机会持有公司的股票。实际上，我们使用“伙伴”这个词还有一个原因，那就是我们希望彼此都能觉得对方是自己的伙伴，都能像对待伙伴一样相互照顾。使用这个词，并不是想标新立异，而是想提醒自己，我们都是在追逐共同梦想的伙伴。

实际上，我们的总部就是一个“支持中心”，这个“支持中心”并不是在我们壮大之后才出现的，在我们发展的早期，它就已经相当重要了。在零售业，我们将门店视为整个企业的中心——你可以在很多地方享受我们的咖啡，但只有在我们的门店里，你才能体验到那种服务。这些门店正是顾客光顾的地方，也是人与人之间进行互动交流的舞台。在星巴克，如果不在门店工作，你就会在我们的“支持中心”工作，工作任务就

是支持、帮助我们与顾客形成良好的互动。我们也通过“支持中心”为我们的门店伙伴提供支持，使他们的工作能更加顺利。当我们相互帮助的时候，我们的伙伴就能更好地服务他人，同时，我们也能紧紧团结在一起，去追逐更大的梦想。

看到其他公司也在努力使用这套语言和哲学，并从中学习经验，我感到非常高兴。对于真心实践这一理念的那些人，我真的非常尊重，因为他们能够这么做，恰恰说明他们是真心信奉这一理念，而不是从某本书或者某位顾问那里照搬一些空洞的口号，鹦鹉学舌一番，因为很多书或者企业顾问只是机械地讲了讲如何创造一个更加温暖又富有人情味的公司，这些空洞的话不会自然而然地落实为行动。不要用那套空洞的词汇去掩盖或者吹嘘什么；对于根本就没想过要去兑现的那些事，你也不要轻易做出承诺；一定要保证自己说的话都如实反映了你的本意，反映了你最真实的自我。

即使你从来都没有意识到，语言也可以塑造企业文化和企业个性，你仍然可以从现在开始注意语言的使用，只要你能够一直保持坦率、真诚，只要你始终忠实于自我。

言行一致与信任

大多数人一开始都想在工作中精益求精：我们想对老板说实话，想成为企业中的催化剂，想真正满足顾客的需求。但当我们遇到体制中的一些矛盾和冲突时，就会不自觉地开始妥协。

一开始，这种妥协的情况会显得非常微妙。比如，假设有一个新项目，我们根本不相信它会有什么结果，我们可能还是会接下这个项目，或者我们根本就不会去纠正别人的错误想法，我们可能不会对它发表任何看法，因为我们认为这会使自己显得比较优秀，也会使工作变得轻松

一点儿。为此，我们可能会有意使用一些术语来掩饰自己的真实想法，并让其他人摸不着头脑。

随后，在那些不应该妥协的地方，我们也会开始妥协。我们不再有什么就说什么，我们会对一些人只说些半真半假的话。在意识到这一点之前，我们已经严重破坏了彼此之间的信任。这些妥协看似微不足道，时间长了就会累积起来，并最终导致你的失败。更糟糕的是，这种妥协甚至还会牵涉道德问题。总是害怕把事实告诉别人，就会使人生活在谎言带来的痛苦中，因为总有一天，真相会大白于天下；同时，谎言也会使整个企业轰然坍塌，使目标、理想变得毫无意义。

大多数上市公司都或迟或早地意识到了这一点。在星巴克，“言行一致”是企业文化中非常重要的一部分，因为我们相信，哪怕只是一点点，一旦破坏了信任，就会带来不可估量的后果。我们始终相信应该“言必行”，无论我们谈到的问题是和华尔街的金融大环境有关，还是和市井小巷这样的大众市场状况有关。

记得有一次，当某个季末快到的时候，我们一直在努力工作，希望能够完成营业额目标。虽然我们对完成营业额目标很有信心，但我们非常怀疑能否按既定标准给伙伴们分发他们应得的奖金。所以，我们非常希望能够马上就提高业绩和分红能力，为此，我们设计了一套方案来压缩开支。

以前，星巴克总是会给孩子们额外添上一杯饮品，给他们多发一些咖啡印章，并会满足他们的其他要求，因为我们从来都不会说“不”。当决定压缩开支后，我们就不再为孩子们额外添上一杯，也不再多发咖啡印章，甚至不再赠送清洁用具了。这一切看上去实在是太突然了，而在我们决定这么做的时候，并没有同伙伴们商量过，他们每天都在门店里工作，他们也许更清楚应该做些什么。

其实，我们本可以先问问每一名伙伴，问问他们能为紧缩开支做点

儿什么，又不至于影响我们与顾客的良好关系。我们也可以向顾客解释清楚，跟他们说我们必须这么做，因为这是正确的做法，只有这样我们才能给伙伴们发出奖金。我相信，通过解释，我们会赢得顾客的支持。

但我们实际采取的措施却和正确的做法截然相反：我们破坏了“信任”（其实，这才是我们工作的核心），也影响了我们的生意。所以，我们需要加倍努力地工作，以重新获得被我们破坏了的那种信任。

“坦诚相告”首先就要忠实于你自己，其次才是对其他人保持诚实。你要尽量让自己的意图和行为保持一致。并不存在所谓的“无言的真实”，逃避事实只会使问题越来越糟，最终也会使每个人都陷入失败。如果你用“无言的真实”来定义“坦诚相告”，你就会发现自己面对的障碍实在大得出奇。

信任=事实=责任

基本上，所有重要的商业决策都出自大多数人的一致意见。一群才智出众、富有责任心的人围着会议桌坐在一起，这本身就是一件很了不起的事，因为这是一场思想的盛会，它表现了每个人独特的活力。有时候，他们会聚在一起，提出一个奇思妙想或者一个非常好的解决方案，或者用一种特别的方法释放出团队的活力。这个时候，即使你不同意大多数人的意见，但“随大溜”会显得更容易一些，至少你不用表达自己的意见，也不用大声反对他们的意见。

然而，当你身边的人和整个团队决定了某条路线，但你总觉得有些不对劲儿的时候，一定要大声地表示反对，这比什么都重要。也许其他人会同意你的反对意见，也许不会同意，但是当真相、事实、真正的关心和激情结合在一起的时候，就会产生一股强大的力量，它能帮助你们再进行一次深入的讨论，甚至是做出另一个更好的决定。

事实上，研究团体动力的学者已经证实，“信任”是团队中非常关键的一个因素，它会带来一种积极的企业文化。因为有了信任，大家就会公开自己的不同意见，决策就会变得更有效力。社会学家曾经在优秀的决策团队和拙劣的决策团队之间做过一个区分：前者关注“任务冲突”，即关注激烈争论的具体内容；而后者则关注“关系冲突”，即常常把分歧归咎于其他决策者的人格、秉性和动机。当然，大多数情况下，这两种类型的团体冲突并不像我们所想的那般泾渭分明。

通过对70个高层管理团队的研究，康奈尔大学的两位教授发现，专注于“任务冲突”的团队也会出现“关系冲突”。但是，研究者还发现存在某一个因素，它能使团队关注“任务冲突”而不会牵涉任何“关系冲突”，这个要素就是“信任”。他们发现，如果决策团队中的信任程度很高，他们就会更愿意好好讨论某个决策，而不会发生任何涉及个人情绪的争吵，从而更能够取得比较理想的结果。进一步来说，如果你想就事实进行坦率的交流，如果你想妥善处理某项工作，你就必须营造出信任的氛围。

不管你在哪一个团队（小到小组、部门，大到整个公司），都请你扪心自问一番：我们支持什么？我们来到这里要做些什么？我们应该贡献些什么？一定要毫不犹豫地把那些困扰你的问题说出来，而且要常常这么去做。我的一名顾问曾经说过，在任何地方，人们都能够好好利用自己的双手和头脑。的确，给员工支付薪酬就是因为他们有许多想法，既然这样，那就好好利用这些想法吧。

要努力地构建与职员及其他团队伙伴之间的信任，要表现出你的关心，要去倾听，要鼓励独立思考。因为，只有以信任作为基础，才能营造出一种坦诚和富有责任心的企业文化。

请花一分钟时间：

看看你自己的目标，

看看你自己的表现，

看看你的行动是否和目标一致。

——摘自肯·布兰佳和斯宾塞·约翰逊合著的《一分钟经理人》

可持续贸易

企业越大，你就越容易成为人们参考的指南，你的表现将决定你的员工是否会说实话。不仅如此，你同样会影响公司以外的其他人。我们最终的目标是要承认事实、承担责任，而“信任”就是实现这些目标的必经之路。在星巴克，“信任”常常既是我们工作的起点，也是终点，因为我们一直将“坦诚相告”当成向导，当我们面临挑战时，它就是我们的灯塔。

作为一家快速成长的、知名度很高的跨国企业，我们一直都在反复研究各方面的意见，不管是正面的还是负面的。在星巴克发展早期，我们碰到了“可持续贸易”这个问题，遗憾的是，我们并没有弄清楚问题的症结所在和争论的焦点。有一次，我们收到了另一家公司的来信，但我们并没有及时回复。后来他们又来信了，这一次，他们提出的要求更高了，问题也变得更加严重。戴夫·奥尔森当时正是星巴克负责选料、采购和烘焙咖啡的主管，我和他的观点不谋而合：“我们为什么不把这个公司请过来？那样，我们就可以和他们谈任何事，也可以跟他们分享任何信息。”

为此，我们举行了一次特别会议，邀请了这家公司的几名领导者来参加这次会议，主要是想听听他们的真实想法。我们直接问他们：“你们究竟想知道些什么？”果然，他们问了很多问题，而我们毫无保留地

回答了他们的每一个问题。其中，有些问题涉及“你们究竟为了什么才卖咖啡”，甚至还有“你们能赚多少”这样的问题。我们对这些问题的回答毫无隐瞒。原来，他们一直都以为星巴克想尽可能地压低员工工资。这当然不是实情。于是，我们就用共同掌握的那些信息，向他们详细解释和说明了真实的情况：我们想做出最优质的咖啡（而且一直都想做出最优质的咖啡），为了这个目标如果要多花费一些，我们就一定会多花费一些，毫不吝惜。通过这次谈话，我们构建了信任的基础，这种信任既同采购咖啡有关，也和销售咖啡有关。就这样，一家原本有可能成为竞争对手的公司，竟和我们建成了良好的营销关系。

在星巴克内部存在一种平衡，它的目标并不是想把成本控制在最低水平。一方面，我们一直在努力，要让星巴克员工的薪酬高于最低工资标准；另一方面，我们在采购优质咖啡豆时，也不会在乎价格的高低。因为，我们希望拥有最有责任心的伙伴，他们应该相当在乎自己的事业，同时，我们也希望能销售世界上最优质的产品。

当公司的决策并不正确，当公司缺乏责任感，或者出现其他问题时，个人或者团队往往想表明自己的真实看法，但这个时候，如果把公司看作一个整体加以反对，可能会更加容易些。事实上，企业并没有好坏之分，只有“人”才有对错之别；企业无所谓诚实与否，只有“人”才有诚实和虚伪之分。所以，如果你希望自己的企业对别的企业也能坦诚相待，那么你最好能对所有人都说实话，这需要做出一定的牺牲，也需要有一种核心的价值观深深扎根在企业的基因中。

敢于承认事实

对我来说，敢于承认事实，比什么都重要。不管你感到有多么不自在，不管你多么害怕遭到驳斥，你都有必要说出来：“我错了！我承认这的确是我做的，这是我的责任。”但是，如果决定要这么做，你必须

也是这么想的。因为这么做的目的，不仅仅在于要为当前的情况负责，更是要向其他人表明：你过而能改，你能继续前进。

如果某件事情搞砸了，这不是别人的问题，而是作为领导者的你的过错，因为你也是整个团队的一部分。不管有多难，“为错误承担责任”与“论功行赏”同样重要。因为，“我”就是“我们”，就像《摩西五经》里所说的“不可与邻舍为敌”，我们有各自的职责。所以，当事情搞砸时，领导者要承担责任；而当取得成功时，领导者应该把荣誉和奖赏归功于其他人。

不要让你的“帽子”被大风吹跑

自信是最重要的一种真诚。如果做到了自信，你就会知道，自己是否真的相信公司的目标，自己又能否帮助它实现这一目标；你也会知道，自己是否信任领导层，是否信任每天与自己一起共事的那些人；你还会知道，公司提出的那些口号与员工们的实际行动是否一致。如果你不信任自己的企业，或者你感到自己并不适合现在的工作，你就会十分真诚地在自己身上找原因，希望能更好地了解真实的情况，并根据自己的分析采取相应的措施。

无论是因为害怕，还是因为错误的先入为主的看法，如果你优先考虑的是保住自己的工作，而不是说出实情（特别是，如果你对自己也这么做），那么你就再也看不到自己的决心和激情了，只有它们才能不断激励你在工作时达到最佳状态。如果你不能保证诚实，你就会感受到压力，所以你一定要避免这种情况的发生，这一点非常重要。不要让你的“帽子”被大风给吹跑了，一定要忠于事实。如果你总对某位主管唯唯诺诺（包括那位负责给你发薪水的主管），你就已经把自己的“帽子”弄丢了。

如果你工作的地方总是笼罩着一种害怕的情绪，偶尔才会出现彼此间的信任，那么，你几乎不可能让自己的工作达到最佳状态。如果你在工作的时候，总是转过头往后看，总是担心有幽灵跟在你后面，你的工作就根本不会有效率可言。因为在这种情况下，即使整个企业或者团队没有蔓延着某种让人害怕的情绪，你自己就已经有足够多的烦恼和焦虑了。

不管你的担心多么有根据，也不管你承担着多大的责任，只要认真地研究事实，你就会发现，完美的解决之道其实就在你面前。因此，你还会相信有新的机遇，有无限的可能。所以，你需要找到一种方法帮助自己紧盯住目标和更大的抱负。其实，如果你能一直关注自己的目标，充满自信，无论你身在何处，也不管你要去往何方，你都将获得自己需要的力量，帮助自己不断成长。“事实”已经赐予了你一双慧眼，用它们来认真看看自己的恐惧，看看你能做些什么来打倒它、突破它，甚至是彻底摆脱它。

当我们把自己从恐惧中解放出来的时候，我们的举动也会自然而然地解放其他人。

——纳尔逊·曼德拉

让信仰战胜恐惧

让我来讲一则小故事。有一名男子开车带着三个孩子和特别溺爱孩子的姑妈一起去吃饭。车开了一会儿之后，姑妈转过身来，给了每个孩子一块巧克力，并对他们说：“不要告诉你们的妈妈。”这名男子就把车停在了路边，转身对孩子们说：“你们可以吃巧克力，但不要让它坏了你们的胃口，因为一会儿还要吃饭，而且要记住，永远不要害怕把任何

事告诉你们的妈妈。”

当人们把“事实”抛诸脑后的时候，常常是因为害怕。我们害怕自己说出实话之后就会被狠狠批评一通。当裁员名单被落在复印机那里的时候，我不只是感到尴尬、苦恼和沮丧，我还感到很害怕：员工们会怎么想？他们会不会就此不喜欢我了？如果你和自己的女友、男友或者爱人进行交流的时候，还做不到毫无保留，还会感到担心，那么这会是一种什么样的生活？你们怎么可能维持一种良好的关系呢？同样，如果你不能和同事、老板或者其他领导者进行开诚布公的交流，那么这又会是一种什么样的生活呢？你们怎么会拥有一种美妙的体验？你们又怎么可能创造出一个伟大的企业呢？

麦当劳的创始人雷·克罗克曾经说过：“用信仰赶走你的恐惧。”我喜欢这句话。“恐惧”堵住了通往未来的入口，也堵住了所有的可能。我们害怕的那些东西牢牢控制着我们，只有我们愿意面对的事实才能解放我们。所以我要说，即使遇到了种种非议和责难，也一定要说实话。

特别提示

勇于承担

·你会对身边的人说实话吗？在这方面，你做得怎么样？

·你是否会用找借口、把责任推给其他人，或是假装一无所知的方法混淆事实？有哪些事情，你还没有能够真诚地告诉自己？对你的家人和朋友而言呢？对你的下属和其他同事而言呢？制订个计划来好好处理它吧。

·在你负责的范围内，或者在你的企业里，有哪些问题被掩盖起来了？如何才能将这些问题公之于众，以便它们能得到很好的处理？

·当你谈到工作的时候，或者当你提起工作时的人际关系时，你

会用到哪些词？这些词准确吗？有没有别的词会比这些词更好一点儿，有没有别的词能更好地描述你对企业前景的展望？

·如何才能在你的企业里构建更多的信任？在你的团队里呢？·是不是有什么“事实”在等着你去承认？现在能采取哪些步骤解决这些问题？将来呢？

·你在生活中会担心、害怕吗？在你的企业里呢？你怎样才能摆脱它？

第7章
采取行动：像实干家那样思考，像思想家那样行动

> “不可与邻舍为敌……”
>
> ——《圣经·利未记》

霍华德·舒尔茨是一位杰出的领导者和完美的企业家，他总是很清楚自己想要什么并且从不放弃，他也有远大的理想并且一直坚持不懈。星巴克的成功应该归功于他的精神、他颇具影响力的价值观，以及他为星巴克这个大家庭引进的人才。他创造了一种企业文化：具有远大理想，重视独立思考，真诚关心顾客，企业内部的伙伴相互关心。

每次讨论新产品或者讨论应该用什么新方式来服务顾客时，霍华德从来都不会依据自己的意见来决定最终是不是要拍板，而是尊重整个决策层的意见；一旦决策层决定执行某个计划，他绝不会说“那个东西尝起来不是很好”或者“那种方式不管用”之类的话。如果我们有了一个想法，他会要我们坚持做下去，直到最后成功。也许我们对自己的想法在一开始的时候并不是很有把握，但通过坚持，我们总能找到最恰当的解决方案。尽管咖啡豆的价格在1997年这一年内几乎翻了三番，他仍然强烈要求购买最好的咖啡豆，并希望我们能用其他方法弥补价格损失——这种想法无疑是正确的，而且我们也没有别的选择。我们和百事公司的合作一度很失败，但他相信我们找到了一个很好的合作伙伴，所以，他要求我们一定要坚持到底，直到找到最适合罐装的咖啡饮品——星冰

乐。

每次成功都来自坚持不懈。以音乐为例，星巴克刚开始在西雅图起步的时候，音乐就已经成为顾客们的星巴克体验的重要部分。正是因为我们对音乐的执着，星巴克门店里的音乐才有了更加丰富的形式和内容，变得更有创造性，更令人满意，这一切都远远超出了我们的想象。这都是因为霍华德早就看到了，音乐虽然是公司的外延产品，但它也是咖啡艺术的完美伴侣，与我们“服务顾客”的使命就像天作之合。

霍华德·舒尔茨就是这样一直坚持不懈。我相信，像他这样富有献身精神的人，才会马到成功。

发挥生命力的最好方法，就是把它花在那些可以延续我们生命的事情上。

——威廉·詹姆斯

激情、目标与坚持不懈

3M公司[注]的成功始于一次“失败”。一开始，它只是一家小的矿业公司，但可贵的是，当投资失败时，从董事会成员到普通员工，没有一个人想过放弃。他们决定不再采集那种用于磨蚀的刚玉矿石，转而去发展磨蚀技术本身。这为他们带来了成功。具体来说，他们第一笔可观的利润应该归功于公司会计师威廉·麦克奈特的坚持，他建立了3M公司的第一个基础实验室，在那里发明了一种叫“Three-M-ite”的超级研磨砂布，正是这种砂布为苦苦挣扎的3M公司带来了巨大的成功。

但3M公司没有止步，他们始终在努力奋斗、坚持发明，到现在为

止已经有75年的时间了。当然，他们的很多发明也失败了，有些东西乍看上去甚至根本没有什么用处，比如“无胶黏合剂”。

事情还得从头说起，3M公司有一位发明家在做实验的时候，“只想看看会发生些什么”，正因为如此，他发明出了一种新的“无胶黏合剂”。但是，公司里没有人能想出，怎样才能把它变成一种可赢利的产品。后来，3M公司里有个人想出了一个把它商业化的好点子。原来，他常常会在合唱本里放些纸片，把它们当书签一样使用，不过这些纸片常常会掉出来。于是，他就决定将这种黏合剂用在书签上。这就是形式（发明）与功能（产品）的完美结合。正是因为这种坚持不懈，百事贴和透明胶带才会成为办公室的必备用品。

论绩效，

我相信这是商业世界中一条亘古不变的真理，

文字只是文字，解释只是解释，承诺只是承诺，

唯有绩效，才是现实……只有绩效才能让你自由发展。

——哈罗德·杰宁

食品会成为咖啡伴侣吗

让食品销售在星巴克门店里发展起来，是我在星巴克的最大理想之一。其实，我们之前也尝试过在星巴克推出食品，比如我们曾经尝试过推出三明治，但却失败了三四次。那还是我刚到星巴克工作的时候，那个时候我们就提供过手工制作的三明治，不过，准备三明治需要花很多时间，这使等待买咖啡的队伍越来越长。所以，我们只好放弃了，甚至也不打算再尝试类似的产品。

但过了一段时间，客人们又开始要求我们在午餐时间为他们提供小吃，而且建议我们最好能提供三明治。因此，我们只好按照客人们的建议去尝试一番，但我们又一次失败了。因为，我们不仅不能赢利，而且发现没人喜欢我们提供的三明治。不错，这又是一次失败的尝试，因为我们还没有投入足够的热情，还没有明确的目标，还不能做到坚持不懈，只有这三方面同时具备，才能保证我们取得成功。在这些尝试中，三明治就像一种多余的食品，就连我们董事会里的成员都想放弃了。

但是，我们要满足客人的需求，就要增加我们的产品。我始终相信，没有什么会比精致的小点心更适合与一杯香浓的咖啡配在一起了。我认为，我们一定可以找到一种适当的方式，为顾客们提供优质的咖啡蛋糕、三明治、曲奇，或是其他能搭配饮品的点心。我暗暗发誓，一定要继续尝试。

慢慢地，我意识到有一个问题一直暗中阻碍我们成功地推出食品。因为我们常常认为推出食品“并不重要”，所以伙伴们在食品问题上普遍都不尽心。虽然食品并不像咖啡一样，是王冠上的宝石，但我们仍然有很好的机会。回头来看食品销售的问题，我发现餐饮业主管虽然在餐饮服务业方面经验很丰富，但他不能像董事会的人提议需要做些什么，因为他更关心大家是否喜欢他，是否把他当作团队的一员。的确，他在人际关系方面很成功，每个人都很喜欢他，但在餐饮方面他却没有自己独树一帜的信念。

很多时候，当事情进展得并不顺利时，“人”才是问题的关键。这句话说得很对。于是，我们安排了一名有才华的年轻经理与这位餐饮服务专家合作，因为前者能更积极地面对每一个挑战。我原以为他们能互补，但是我们发现这名专家不能和其他人组成良好的团队，他只好离开了。不过，他在另一家公司找到了更适合的职位并获得了成功。

我们不得不说服这位年轻的经理独自接管食品部。他感到有些不安，因为这是个巨大的挑战。他也很害怕，觉得自己没有经验，这个工

作岗位并不适合他，因为这一岗位与咖啡没什么太大的关系，更重要的是，之前已经有人失败了。但我坚信他就是最合适的人选，所以，在任命他的时候，我对他说："这是一个巨大的机会，可以让你直接进入商业运营的层面。你在这里能够真正开创一项事业，并证明自己的价值。"他大概考虑了一个月，最终接受了这项任命。

果然，不到一个星期，他就做出了一个正确的决策，他也因此爱上了这份工作。我总是相信："做你喜欢的事，成功就会到来。"不要考虑自己的经验，而要让你的天赋发挥出来。

这名经理最终获得了成功。因为，他相信自己不会失败，他对自己和团队里的每一个人都非常负责。在他被长年聘用期间，星巴克的食品销售终于修成正果了。现在，食品部已成为星巴克发展最快的部门之一。

这个故事告诉我们这样一个道理：让一个人——一个有坚定信仰的人、一个实干家、一个一开始就愿意包容一切的人——自愿接受挑战并一直做下去，其他人迟早会跟上，并加入这项事业中。我们能够成功，就是因为我们找到了称职的人，正是他们不断推动我们的事业向前发展。这名经理敢于站出来面对挑战，是因为他有信念和决心，最终必将迎来成功。总之，可以用亨利·福特的这句话来概括："无论你认为自己能够做好某件事，还是认为自己做不好这件事，你都是对的。"

一件事不行，就做另一件

我们在准备生产罐装饮料的时候，就打算和百事公司结盟合作。我们推出的第一种饮料叫马萨克朗，这个名字来自法国驻外军团，它实际上是一种咖啡苏打。不过，结果很失败。因为虽然我们认为它口味绝佳，也非常喜欢它——甚至有人觉得把冰激凌加在上面品尝起来会更

棒，但我们的顾客不这么觉得，而且我们并不打算销售冰激凌，只是试图推出一种顾客会喜欢的罐装饮料，所以，等待我们的只有失败了。于是，我拿回了一罐马萨克朗，将它放在一个树脂玻璃做的展示箱里，我要让自己好好记住这个教训。就这样，马萨克朗成了历史，但我们仍然继续与百事公司合作，尝试推出更适合罐装的饮料。

那个时候，我们刚刚开始在店里销售星冰乐，这是一种用几种材料混合调制的冰咖啡饮品，它很快就成了热销商品。因此，我们就在想："为何不推出罐装星冰乐呢？"果然，今天罐装星冰乐的销售额已经超过千万美元，我们真的成功了。

当初，我们本可以把推出罐装饮料的事完全抛在脑后，可以找个借口说罐装饮料并不适合星巴克，我们还可以安慰自己说："都是因为选择了错误的合作伙伴和错误的营销模式，就连和顾客之间的沟通都是错误的，所以我们才失败了。"

但是我们并没有这么做，我们对自己说"没错，我们相信这么做大有可为"，并且真的坚持了下来。马萨克朗不行，可星冰乐成功了。对每一个有目标、有热情和懂得坚持的人来说，星冰乐的成功都是很好的一课。它告诉我们，如果一件事不行，就做另一件，一定要继续行动，不断前进。

创建充满灵感的地方

在星巴克，我们有一件事做得还不够，大部分公司也都做得不够，这就是"为自己的失败喝彩"。"为失败喝彩"会让你永不放弃，去尝试更多事情，这样自然就会获得更多的经验和教训。人们应该相信自己能够成功，即使最后没有如愿以偿。这没什么大不了的，因为你正在做的事有可能成功也有可能失败，你并不知道最终结果会如何。

“为失败喝彩”能消除对失败的恐惧，能让员工们相信，他们可以去冒险，失败也不一定是什么坏事。所以，一定要和“不冒险”、“不作为”做斗争。我们从不做什么十拿九稳的事情，因为我们相信，只要坚持不懈，即使不能取得成功，也会有所突破。

刚开始的时候，音乐虽然是顾客们在星巴克的舒适体验之一，但它只是个人尝试的结果。因为音乐是我们的一名门店经理带到店里的，他叫蒂莫西·琼斯，他在家里制作了混合录音带，然后把它带到店里播放。后来，我们就开始与一家专业音乐公司合作，请他们为我们提供音乐。接着，我们的顾客们就开始不断问我们，播放的歌曲是什么，到哪里可以买到，所以，我们就开始制作并销售录音带了。

后来，我们又开始制作CD（激光唱片、光盘）。经过了这么多年的发展，音乐已经成为星巴克艺术的重要部分。星巴克也成为家庭与公司之外，我们创造出来的“第三空间”，它可以让我们的顾客好好放松，和别人好好交流。不过，取得这一成功的过程并不是一帆风顺的，它需要时间和精力，也需要热情和“失败”，这都是因为我们很清楚“我是谁”、“我来到这里是要干些什么”。现在，iPod（苹果音乐播放器）和iTunes（苹果数字媒体播放应用程序）已经无处不在了；但在它们之前，我们尝试过推出音乐自动贩卖机，我们也尝试过为顾客们录制个人CD。一开始我们并没有加入太多星巴克的元素，我们从喜爱的音乐中挑选，开始发售自己的CD。只要你坚持做某件事，就会获得丰厚的回报。比如在2004年，雷·查尔斯的《真情伙伴》（*Genius Loves Company*）一炮走红，成为兼具商业性与艺术性的热门音乐，获得8项格莱美奖，包括年度最佳专辑，它就是我们选中的，这些荣誉也让我们感到非常高兴。

我们想到的另一个媒介就是书，我们相信书能够将顾客和门店联结在一起。一开始，我们请奥普拉·温弗瑞从她的书店中挑出一些书推荐给顾客们，但这些书似乎都不适合我们。不过，我们仍然坚持自己的信

念，我们一定要与顾客分享阅读、思想和灵感。

于是，我们继续尝试，找来了一些我们觉得有益于客人的书。比如，我们选择了伊斯梅尔·比亚的《长路漫漫》（*A Long Way Gone*），它讲述的是一个塞拉利昂的儿童兵最终在美国找到自由的故事，悲痛但激励人心。本来，这本书并没有什么希望能获得商业上的成功，但我们都对它充满热情，我们总是非常自豪地向顾客们推荐这本书。果然，这本书激励了我们和各地读者，很快就成为全美书店里最畅销的图书，光在我们咖啡店就售出了100万本以上。

这真是不可思议的成功，但不是所有事情都能成功，不过，你仍应一直坚持某些事，直到你证明它的确行不通，或者直到你把它变为成功。

我们已经涉足过很多领域，包括音乐、书籍、电影，甚至《纽约时报》。所有这些尝试都和星巴克的灵魂——我们的伙伴和顾客——保持一致。其实，我们只是做到了不断革新自己，我们希望能一直坚持下去。

不错，我们确实很想获得利润，但我们不会把这些事情当成市场策略或利润增长点来做。不是因为它们很容易，而是因为我们有另外的想法与追求。因为我们在内心深处常常反思我们的目的、注意力和机会。我们相信，当金钱不是主要动力的时候，你可以做更多有意义的事情，获得更多的经验，并更好地为顾客服务。音乐、书籍、电影都会让我们的生活渐渐变得丰富和更有价值。

行动与耐心

2007年，在全球范围内，每天大约要新开7家星巴克门店，或者每个星期新开50家门店。而在早期，我们要花很多时间去开拓新的市场，

有时甚至会比我们预期的时间长得多。这个时候，焦虑就会逐渐增加，我们会想，“也许这个城市不适合我们，也许它和星巴克的使命不相容”。慢慢地，我们才认识到，必须给它们足够的时间。

当我们的事业刚刚起步的时候，星巴克还不是一个全球品牌，也不是全美知名品牌，甚至连地方品牌也谈不上。我们没有真正的顾客群，每打开一个新市场都需要像前一个市场那样去冒险，有些市场甚至要花很多年才能真正开始运转。但我们真心相信星巴克的理念一定会成功，我们相信，只要给伙伴们时间和工具，他们就能获得成功。

我记得在刚打开明尼阿波利斯的市场时，销售额就一直达不到预期。我们问自己，也问彼此：“我们做了些什么？难道星巴克已经到了扩张的极限？”但我们给了它更多的时间，就像我们以前做过的那样。果然，后来我们在这个地区开了更多的门店，最终站稳了脚跟。这就是我们的做法——找准临界点或者突破点，再寻求发展。

当然，这种做法无法保证一定会获得成功，比如很多公司即使已经开了很多门店也依然会失败。在我们的例子中，是耐心保证了成功。当然，还有足够的资金，毕竟，如果没有足够的资源，就根本做不到耐心。星巴克从来都不会贪得无厌，我们从来都不会拿公司做赌注。所以，我们不会同时进军很多市场，我们认定的模式是集中力量建设每个城市的市场，也就是说，每次只进军一个城市。我们相信自己正在做的工作一定能够成功，我们也相信一定要耐心等待它发展，正是这种信念让我们不断发展壮大。

“停止挖掘”并不意味着“停止努力”

行动不等同于盲目前进，明智地行动意味着我们要以原则为向导，因为我们需要不断地反省和自我怀疑。只有当我们用原则指导行动时，

我们才能确定自己的方向正确无误。明智地行动要求我们倾听事实，就像要求我们释放自己的激情一样。如果你正在为“什么时候应该继续尝试”、“什么时候应该尽量减少损失”而拿不定主意，你的原则就可以好好指导你。当你正在为某件事忙碌，或者你感觉马上就要出现好结果时，一定要继续前进；相反，当成功看起来越来越远而不是越来越近的时候，可能你就应该“停止挖掘”并承认错误了，这个时候亡羊补牢还来得及。

我们花了很多时间才调制出“特醇巧克力”这种饮品，它口味很好，但喝一两口之后就会感觉腻了。虽然我们已经做了市场调查，结果也还不错；但当我们在所有门店推广它时，它却不受欢迎。我们试图坚持，但还是不见成效，我们的顾客根本不愿意购买它。所以，我们不得不停止坚持，撤下了这款特醇巧克力饮品。

没错，有些工作是需要你坚持一段时间才能看出成效的。不过有些时候，你坚持的时间似乎太久了一点儿。所以，你一定要注意在适当的时间“停止挖掘”。不过，“停止挖掘”并不意味着“停止努力”，它只是意味着你应该停止走这条弯路，因为它根本行不通。也就是说，“停止挖掘”并不意味着放弃，而意味着改变。

思想与行动的平衡

古希腊人崇拜太阳神阿波罗和酒神狄俄尼索斯，前者代表理性，而后者代表狂欢。其实，这两种力量一直是矛盾的两个方面：除非你做点儿什么，否则结果不会自动出现；但无论你做什么，都要三思。

问题是，我们常常只会极端地考虑问题的某一方面而忽视另一方面。比如，我们要么想都没想就开始讨论某个议题，要么希望已经讨论过了；我们要么百分之百地迅速投入到某个新项目中，要么还在花时间

权衡得失。

当你清楚“我是谁”并且认识到自己的行为倾向时，你应该倾听自己内心深处两种矛盾的声音。这并不意味着你必须在展现和压抑真实的自我之间做到平衡；相反，这仅仅意味着将自己稍微往另一个方向上推一点点，而不是一直按照自己的习惯做事。

“注意平衡”要求你能更加自觉一点儿，因为行动与思考的权衡一直会贯彻生命的始终，我们谁也避免不了，问题的关键在于你必须参与这种斗争。所以，请你一定要三思而后行。

“感觉–思考–行动”和“感觉–行动–思考”

我的座右铭是：“像实干家那样思考，像思想家那样行动。”在很多情况下，这句话意味着：感觉–思考–行动。而其他一些时候，它则意味着：感觉–行动–思考。大多数时候，我们都愿意先思考再行动，瞄准目标再开火。然而，即便你开火太快，结果也有好有坏——你很可能失误，你也有可能迅速击中目标；相反，如果你总是等想好了再开火，你很可能连这次重要的机会都会失去。

寻找自己的那顶“帽子”，就像我们弄清楚“我是谁”一样，会让我们学会什么时候去想、去计划、去讨论，什么时候应该停止分析，什么时候又该采取行动。我的领导原则就是：关心、倾听、负责，这些都要求你在思想和情感的平衡中保持行动一致。

不过，请你千万记住，生命的价值在于行动。就像爱默生所说的：“上帝不会向懦夫展示他的杰作。”如果不行动，你就永远不会得到结果，你永远不会知道自己的潜力。如果你想变得更有影响力，如果你渴望与众不同，你最好马上就开始行动起来，没有什么事情会比浪费生命、虚度光阴更糟糕。

特别提示

采取行动

·是什么让你在生活和工作中不再拥有激情和目标，是什么让你不再坚持下去？

·是什么让你打算放弃？是因为你需要承担更多的责任，还是你需要付出更多的时间或者耐心？

·通过什么方式，你才能知道自己什么时候应该停止“挖掘”下去，什么时候应该继续挖得更深？

·你是如何为自己和企业的失败而喝彩的？

·你更像是一个行动导向的人，还是一个更倾向于思考的人？你最近有没有就此反思过？反思的结果是什么？

·你是否陷入过某种绝境，甚至需要你改变自己的行为方式？用你的原则去指导自己的下一次行动。

1. 3M公司：创建于1902年，总部设在美国明尼苏达州的圣保罗市，是世界著名的创新型跨国企业，产品覆盖面极广，从家庭用品到医疗用品，从运输、建筑到商业、教育和电子、通信等各个领域都有该公司的身影。——译者注

第8章
应对挑战：从本质上讲，我们首先都是人

> 我们的不快乐都来自奋斗中的艰难，而不是来自我们为之奋斗的目标。

工作、事业和生活，都是一连串无止境的挑战。它们大部分都是些小挑战，以至于你即使经历过，也不会感觉到它们的存在。所以，在面对它们的时候，你能够摆正自己的位置，找到自己的出路，保持平和的心态，热情帮助他人，或是完成自己的任务。随挑战而来的还有焦虑、压力以及满足感，正是这些东西构成了我们的工作和生活。我们每天都要应对挑战，它们激励着我们，让我们能够更加专注于自己的目标。同时，它们还考验我们、教导我们，让我们和周围的人团结得更加紧密。要记住，除了不安，挑战还给我们带来了激情。

保持平衡的工作艺术

我常常将生活和工作比作滑冰，我们需要不断地调整自己的身体，让它保持平衡，平稳地向前滑行。挑战会使我们产生或大或小的倾斜，不过，好的结果会阻止我们滑倒。当我们因成功而变得狂妄自负时，倾听内心的声音能让我们走得更稳当一点儿，因为我们一不小心就会失去平衡。

要想减少风险，我们可以放慢脚步，谨慎前行，甚至有时还会举步

不前。不过，如果我们在安全的环境里待得太久，最后的结果可能会更糟糕。如果总是想撤退到比较安全的环境中，就会带来危机，这就像一场没有计划的冒险，它比冒险本身更可怕。如果我们没有动力或者方向，我们就会摔倒；这就像如果我们没有掌握滑冰技术，就很难保持平衡。要记住，如果没有方向、没有价值、没有目标，我们将很难到达自己想去的地方，很难实现我们的抱负。

请牢牢抓住危机中的机会

有时候我们面临的风险和挑战更大。比如，一个小孩在学校里或者在朋友圈中会惹上麻烦；我们伙伴的健康、工作或者士气会受到影响；我们在工作中会遇到困难；我们会感到左右为难，不知道哪里出了问题，不知道如何做出改变；我们会感到自己失去了所有支持，觉得抓不住任何东西，觉得自己在急速跌倒，等等。这些都是你会遇上的挑战。

但这些挑战并不是坏事，它们和我们的希望密切相关，因为这种压力意味着出现了变化和新的要求，我们需要有所准备，这样我们才有可能获得希望。

我们会遇上很多挑战。比如，你会权衡家庭的重要投资（比如孩子的大学教育），你会研究一份新的企业计划，或者你会考虑开始一段新的关系，等等。在考虑如何投入金钱、时间或是感情的时候，你总希望左右逢源，这会给你带来一些不安和压力。但是一旦你做出了决定，你的孩子可能就会顺利进入大学，回家的时候总会带着新生的兴奋劲儿；你会迎来第一名顾客；你会度过情感受伤的时期，迎来新的幸福。所有的痛苦都将过去，随之而来的将是无尽的喜悦。职业规划专家拉伦斯·波特把这种危机称为“需要做出决定的危机”。事实上，希腊语中，“kriis”的意思就是“决定”。拉伦斯·波特继续解释道，当你无法决定自己的方向时，就会产生危机，它会迫使你做出决定，向另一个新的方

向改变。

正是因为有种种危机，我们才更需要关于个人或者企业的领导之道方面的指导。危机要求我们不能欺骗自己，要以诚待人；它要求我们一定要弄清楚“为什么我们会来到这里”、“我们想完成什么目标”，以及“我们和企业要去往哪里”，而且一直提醒我们要把这些问题的答案牢牢记在心里。当我们掌握了实际情况，总能做到实事求是的时候，我们才能很好地面对选择、做出决定。只有这样，我们才不会溺死在大海里，不会在冰面上失去平衡、不停打转，因为我们已经很清楚自己身处何处，我们周围的人也很清楚。

产生压力的不是环境，而是在压力下做出反应。

灾难是对自我认知的考验

我们可以用“3C”来总结人类的生存状况：挑战（challenge）、危机（crisis）和灾难（catastrophe）。具体来说，我们接受挑战，我们制造危机，而灾难也会降临在我们身上。生活和工作中的很多事就是灾难，它们会降临在我们身上，但如何处理它们则是对我们的自我认知的考验。如果我们有强有力的准则和价值观作为指导，这个过程就会变得更容易一些。有时候，在没有更好的选择的情况下人们便会安慰你说，“危机之后你会变得更强，公司会变得更强”，但这并不总是解决问题的最好途径。

悲剧来临时以人为先

1997年夏天，星巴克已经是个大公司了，它拥有超过3.5万名伙伴，在美国、加拿大、新加坡和日本都已经有了门店，并且正雄心勃勃地计划进军亚洲其他国家和地区乃至全世界。在公司发展的过程中，我们面临过很多很多困难，有的与决策有关，有的与具体操作有关，有的是财务问题，有的是个人问题。但是，那年夏天发生的悲剧远远超出了我们的预料，我们没有一点儿准备。

那一天是7月6日，国庆周末即将结束，晚上快打烊的时候，有人闯进了我们位于华盛顿的门店，放火并杀死了我们的3名伙伴，第二天凌晨来店巡视的管理人员发现了尸体，这真是场赤裸裸的打劫。我是在西雅图时间凌晨3点接到的电话，是华盛顿地区的高级主管迪恩·托伦加打来的。即使在最可怕的噩梦中，我们都没想到过一家普普通通的咖啡店会面对这样的惨剧：3个年轻人离开了我们，他们的家人、我们和社会都承受着巨大的痛苦。

我想找一些话来安慰华盛顿东岸的管理者，但任何言语都不能减轻我们的痛苦。听到逝者的家庭和公司所遭受的损失，我们在电话旁边早已泪如雨下，在那一刻我们没有任何打算，我们什么也解决不了，甚至根本就没有办法集中精力想办法。虽然当时我们并没意识到，但实际上，我们是在为这些无辜的生命哭泣。对于我来说，世界仿佛停止了一样，因为这就像是我的孩子被谋杀了；我也意识到，店里的经理和伙伴就是我自己的孩子，他们也是其他家庭的孩子、朋友和亲人。那一刻，一切都不再只是单纯的商业。

霍华德·舒尔茨当时刚好就在东岸，枪击发生几小时后，他就已经赶到了华盛顿。他花了很多时间去面对逝者的家庭、星巴克的伙伴和当地社区。他没有瞻前顾后地考虑过该如何反应，该如何保护自己和公司免于诉讼，也没有考虑过要藏在发言人背后，或者用紧急预案来应付这一切。作为星巴克的董事会主席，他首先是一个“人”，他和其他所有人一样都感到了强烈的震惊。这无疑是星巴克历史上的关键时刻，公司内

外所有的人都在看着我们，看我们打算做些什么。我们知道，无论如何，我们都应该以人为本。

在危急时刻，人们常常会变得麻木。因为他们在小心摸索，试图采取行动避免伤害；为了让危机赶紧过去，他们会不惜一切代价，甚至会采取行动完全封闭自己的感情。在面对这些悲剧时，所有公司的高级领导人都知道自己必须坚强，因为他们要领导他人就必须做出表率。

当危机到来时，星巴克的做法很简单。因为我们知道，我们的第一身份永远都是“人”：悲伤的、绝望的、不完美的人。所以，你不能一走进办公室就把伤痛和暴力都关在门外，因为商业永远不仅仅是商业。要记住，那条路根本行不通，我们不能将自己的理性与情感分割开来。

无论如何都要直面事实

只要员工们个个坦率、诚实、负责，每个公司都能从灾难中起死回生。在1982年著名的泰诺危机[注]中，有7人因为吞食了含有氰化物的泰诺胶囊而丧生。泰诺的首席执政官詹姆斯·伯克明白直面事实的重要性，所以他没有犹豫，对大众说出了他知道的一切事实，并对这件可怕的事情做出了解释。

同样，那3名年轻人在星巴克被枪杀的时候，只要你敞开胸怀，就能处理这些危机。

“否认事实”会让人们陷入麻烦：当你开始躲躲藏藏，你就不再清楚真实情况究竟是怎样的，也不会再对自己认真负责。其实，公司的首席执行官偷偷干了什么见不得人的事，或者某位“权威人士”破坏了信任，这些才是公司、员工和顾客的灾难，有时甚至会是整个社会的灾难。比如，对那些非常信任你的人来说，对成千上万的股票持有者来说，这都

是一场灾难。

安然公司的高级领导者曾被认为是对家庭和社会负责的好人，但他们缺乏诚信。当公司陷入困境、即将破产的时候，他们仍愿说出事实，这无异于自掘坟墓。而当情况进一步恶化后，他们仍不愿面对真相，公司最终也因为这些谎言而倒闭了。

如果我们听到内心中有个声音在说，“什么也别说出去，这件事会自然过去的，没有人会知道”，这样，我们就会在害怕和偷偷摸摸中失去自我；如果我们听到内心的一个声音在说，“你不该受到责备，要怪就该怪那些人”，我们就是在自欺欺人；如果我们还听到一个声音说，“快逃，当心吃官司，律师就要来了”，我们就是在昧着良心做人。

你需要听到这样的声音，“这就是你的价值观，这就是你，这就是你一直支持的”，只有这种实事求是的声音才能让你、你的团队和整个公司都冷静下来，渡过难关。如果公司的领导者头脑清醒，始终以自己的价值观为指导，就会把自己的价值观带到公司中，让公司立于不败之地。这样一来，每个员工就会知道什么才是正确的事，他们也会去做最应该做的事。他们根本不需要看什么规章手册，因为他们认同公司的价值观与原则，并会用它们来指导自己的行动。

时刻保持正确的方向

我相信，我们都需要一套指导原则来帮助自己应对工作和生活中大大小小的困难，因为每件事对你来说都很重要——快乐丰富的生活梦想，关于工作和公司的长远规划，等等。这些事会使你常常调整自己实现目标的途径，随着你的成长和反思，甚至连你的目标都会发生转移，但是，如果你有了一套指导原则，那么你选择的道路就会让你始终保持正确的方向。

把这套指导原则当成你的自动导航系统吧，它们就像飞机上的领航员或是船上的舵手一样。也许你能计划自己的目的地，但你很难让自己一直保持在正确的航向上，各种力量都会对你的行驶轨道产生影响，就像风、涡流、气流、水流会干扰航向一样。只有导航系统才能帮助你锁定目标，帮助你不断调整，让你一直保持在正确的航向上。

对人而言，也是一样的：不管我们做什么事，都不是一种直线运动，因为我们会被快乐、悲伤和困难干扰而偏离航向。但是，如果我们知道自己要去哪里，并将它牢牢记在心里，我们就能找到自己的道路。“保持正确的方向”是我们必须学会的一种技能，你也需要把它付诸实践。请你不妨参考我下面提到的几点：

步步为营地追求成功

在危机中，我们常常产生失落感，或是感到自己平时的做事方法好像根本就行不通。危机有很多种，我们可能会变得不够自信，可能会失去努力的方向，可能需要处理巨大的失望带来的心理落差，不过，在这些情况中，焦虑、害怕和沮丧的情绪是相似的。不管什么时候，只要我觉得遇上了麻烦，常常是因为我搞不清楚“我到底想做什么”。如果我感到焦虑，我就会想退出，这是因为我不知道自己想完成什么目标，或者我根本就看不到任何目标。其实，目标常常太大了，我根本不能把它一把抓住。所以，我需要的恰恰是一点点地去突破，步步为营地走向成功，一次只努力一点点，最后达成那个目标。要记住，目标总会离我们越来越近，我们只需要不断扩大视野。

勇于承认事实，面对自我

我们要为自己的生活和工作的失败、错误和不足负责，也要大大方方地认可自己的成功。与其离“自我”越来越远，不如坦然面对真实

的“自我”，勇于承认事实。在事实被公开之前，真正的领导者早就主动坦承了自己知道的一切。

你会遇到很多糟糕的事情，比如，可能有笔大买卖做砸了，可能你会觉得自己的整个事业正在渐渐化为泡影，或者可能你真的听到这句话——“你被炒了”，等等。其实，不管发生了什么事情，不管这些事情是因为什么，只要你有清楚的价值观和目标来指导自己，你的情况就会好转。

设立期望并以它们为指南

如果发生了什么糟糕的事，比如说犯下了一个不小的错误，我们应该做到勇于承担责任。因为我们知道，歇斯底里没有用，贬低他人也没有用，我们需要做的是去解决这个问题。如果你的孩子已经十几岁了，你会发现，对他们大吼大叫，或者把他们当成小孩一样对待，只会使他们对你隐瞒得更多，这种情况跟我刚才说的道理差不了多少。

但是，如果一开始就提出了明确的期望，并要求我们对结果负责的话，我们就会按照预期行动。如果行动和期望的情况并不一致，每个人也会很清楚应该采取哪些步骤来调整，从而更好地解决问题。期望和日常职责让公司的运作一直保持在正轨上。在暴风雨来临时，这些既定的期望会依然保持清晰，它们会为你的行动提供指南。

别被成功冲昏头脑

很多挑战并不是来自危机或者某种负面体验，而恰恰来自成功。比如，好的机遇会给你带来巨大的挑战。当取得成功的时候，领导者常常会将自己看成是不可战胜的，这个时候，他们实际上已经远离了自己的价值观和对自己的预期。所以，当事情进展得特别顺利时，很多人会认为，“小心设定方向”“紧盯目标”“好好处理与伙伴及顾客之间的关系”似

乎都没什么必要了。的确，这是一种根深蒂固的想法。人们都相信，如果你能点石成金，你就能做到任何事情。不过，他们忘了，是你的价值观和目标给你带来了成功，而失去它们则会让你走向失败，至少会给你带来巨大的风险。如果因为成功，你就摆起了架子，不再关心真实的情况，不再关心其他人，那么当神话破灭的时候，你还能依靠谁，还能依靠什么？所以，千万要保持自己的本色，不要被颂扬声冲昏了头脑。

以人为本

在星巴克，我们将“人”的价值放在第一位，远远超过了金钱的地位。不管什么时候，我们脑海里最先浮现的都是“人”，我们永远都是先考虑“人”，而不是利润和“是不是会吃官司”的问题，甚至连咖啡都不及人重要。因为正是“人”在种植咖啡、采购咖啡豆、运输咖啡豆、烘焙咖啡豆、调制和提供咖啡，而且也是“人”在品味咖啡。

要关心每一个人

在星巴克，“服务于人”和“培育人文精神”是公司最核心的指导原则。在我刚到星巴克的几个月里，我就以一种深刻的方式认识到了这种价值观的意义。

有一天，一个门店经理说他有很重要的事情需要跟我谈一下，并且希望见到霍华德·舒尔茨。我很关心是什么事情，想让他马上就告诉我，但他坚持要在见到我们俩时才说。为此，我特别安排了一次会谈。我记得很清楚，在见面的那天，我们三个人坐在霍华德的办公室里，听门店经理慢慢讲他的事。他说，他患上了艾滋病，危在旦夕。要知道，这是我第一次遇上艾滋病患者。

听他说完之后，霍华德说的第一句话就是，公司会负担他的全部医疗费用，只要他愿意，他可以继续留在公司。在说这番话的时候，霍华德没有一点儿迟疑或犹豫，他并没有小心考虑应该怎样回应，也没有细

细计算负担会有多重，而是把吉姆的利益放到了第一位。那一刻对我而言具有决定性的意义。从那天起，我比以前更强烈地感觉到，如果我们以人为本，我们总会获得支持。

内在的力量

生活并不完美，也常常是不甜蜜的，即使我们付出最大的决心和努力，事情也总会出现可怕的差错。所以，我们的价值观和领导之道就显得更加重要。你可能会面临巨大的感情创伤；你可能会被自己的失败和失望吞噬；你可能会经历丧子之痛，或是遭受自然灾害；你也可能会被解雇，或是因失去一桩买卖而陷入事业危机。但是，如果你清楚自己的价值观，就会有一条正确的道路来指引你的方向。你的价值观和原则都将为你的生活保驾护航，它们会告诉你应该如何应对那些糟糕的情况。

特别提示

应对挑战

·你如何处理那些给你带来压力和焦虑的危机？你能用自己的那顶“帽子”来稳定情绪并保持正确的方向吗？

·如果你的工作和生活中出现了危机，你会采取什么措施来坚持自己的价值观？你需要做什么决定？你会在什么时候做出这个决定，你又会如何做这个决定？

·你的企业是否有一个确定的目标来指导自己度过最艰难的时期？你怎样才能确定这个目标，并尽可能地推广它？

·你是否总在想着成功？你怎样才能保持兴奋的状态，又不会得意忘形，紧紧盯着那个更大的目标？

1. 泰诺危机：1982年10月的一天，美国某城市有7人因服用泰诺胶囊而中毒死亡。该事件立即传遍全美，泰诺胶囊的生产商美国强生公司的企业形象受到严重挑战。最后的调查证明，是一名精神失常者在泰诺胶囊中加进了氰化物，导致患者中毒。强生公司在此事件中的及时处理极大地提升了强生的声誉，使它成为美国最有信誉的公司之一。——译者注

第9章
实践领导力：将“声色俱厉”换成“柔声细语”

雷声大，雨点小。

人们常常很容易崇拜某些名人，比如，体育明星、电影明星、商界明星等。在大多数公司的走廊里，你会听到人们在谈论的某个名人不是“领导奇才”就是“管理天才”。在他们的谈论中，这些人似乎半人半神。不过，如果你也是一名资深的领导者，你就会意识到，领导者和其他人并没有什么两样，只不过他们稍微幸运一点儿罢了。

在企业里，领导者和员工之间的关系是一种至关重要的关系，然而，这两类人在现实中常常无法实现很好的交流。领导者常常会有一些宏大的计划，但他们却常常忽视那些能让计划变成现实的具体因素和人员；同时，员工们也会从领导者那里感受到某种压力，不能和领导者进行很好的交流。发展个人领导能力意味着，不管是领导者还是员工，企业里的每个人都有能力和义务严格地要求自己，有些准则可以帮助我们取得成功，帮助我们领导或者服务他人，企业里的每个人也有能力和义务将这些准则付诸行动。

雷声大，雨点小

我们的企业文化推崇声望和资历，也迷信那些“牛仔式”的执行主管，我们常常对他们深信不疑，好像他们总有最好的答案。我们痴迷于那些像思想巨人一样的领导者，我们总是仰视那些受过高等教育的人，我们也一直在各个领域寻找所谓的“专家”。我们总是希望企业能招揽那些有名望的领导者、代言人，甚至是娱乐明星，因为我们总觉得他们能给我们带来激情。

我们支持“牛仔式”的领导方式，我们把它看成是管理伙伴和经营生意的好方式，或者干脆认为这种领导方式是为我们量身定制的。其实，“领导才能”并不等于“相信我”或者“信任我”（至少是在政治界），“领导才能”也不等于“坚持到底”。像“相信我”、“坚持到底”这样的领导方式的确会在政治界发挥作用，也会在我们的工作会议或者董事会上引起不小的反响。很多年轻的商界领袖往往就会采用这种“牛仔式”的领导方式，以至于越来越多的人会把他们看成是摇滚明星。

的确，这些领导方式有它们发挥作用的地方，但我还是最佩服那些懂得博爱的领导者。当有人能用心去思考、用心去领导的时候，我就会为之倾倒。博爱的人不仅有无限的激情，他们也能安静下来好好思考，以便找到最好的解决之道。这种领导方式有时显得相对沉默，但它其实很简单，就是要更真诚一点儿、多关心一点儿，并且要忠于自己的目标和价值观。领导者的主要角色不是要为那些好点子惊呼一番，而是要保证企业能够按照自己的标准去运作，并最终实现自己的理想。

对我来说，“雷声大，雨点小”这句中国谚语抓住了个人领导之道的复杂性，它告诉了我们以下三点：

1. 喧嚣就是喧嚣，它没有任何价值。你要寻找的东西才是实质性的东西。

2. 更安静一点儿的声音，也就是意志的声音、懂得关心的声音，它们才是最关键的。

3. 领导者也是人，他们与其他人没有什么区别。不要忘记，你自己也像领导者一样拥有许多天生的品性，你身边的每个人都是这样。

仆人式领导

我不喜欢向别人提出要求，因为我不喜欢规则，但在星巴克，我还是强烈推荐大家都去读一本橘黄色的小册子，这就是罗伯特·格林里夫（Robert Greenleaf）[注]所写的《仆人式领导》（*The Servant as Leader*）。这是一篇简短的论文，主要讨论这样一个观念——一位能成为所有人的公仆的领导者才是最有能力的领导者。

格林里夫把问题的核心讲得很清楚：“每天清晨醒来的时候，一般人不会有强烈的冲动想去马上投入工作。但如果这个人是一个仆人式人物，或者是一位领导者，抑或只是他的下属，就一定会不断探究、倾听，并期待自己能随时表现出最好的状态。而且不管哪天，他都是这样。任何人都能根据自己的经历发现这一情况。”“仆人式领导”很清楚，和宽广的心胸相比，高声嚷嚷一点儿也不重要。

有时候，激情会欺骗你。打个比方，这就像一个橄榄球队员在比赛前进行热身一样，我们可以借助自己的积极性让自己兴奋起来。但是，我们却不能保证自己在工作中一直都充满激情，因为工作状态一直都和具体的现实情况联系在一起。我们需要平衡行动与思考，也需要在激情和冷静之间寻求平衡，因为激情会使你脱离现实。因此，在商业领域，工作中的休息是完全必要的，就像赛场上需要休息一样，也像你需要待在家里陪伴孩子和爱人一样，休息的时间和其他时间一样重要。优秀的领导者都知道高声嚷嚷并不能解决问题，所以他们会安静下来好好思考一番，只有这样，他们才能找到最好的解决方案。

帮助企业多倾听自己的“柔声细语”

当一切似乎都显得非常顺利的时候，比如，公司获得了很高的利润，有非常吸引人的标语，获得了顾客们的许多好评时，领导者往往很难保持冷静。这个时候，领导者很容易就会执着于企业的发展，变得越来越爱高声命令人，变得不再关心自己的价值观，其实，只有坚持自己的价值观才能成功。

当企业处于高速发展的过程中时，这种苗头很容易滋长。以星巴克为例，我们的门店已经打入了多元化的全球市场，我们的咖啡豆配售已经扩展到其他普通的食品杂货店里，我们注册的经营范围正在不断扩大，而且我们正在迈进新闻传媒领域。总之，我们正在高速发展。但另一方面，越来越多的竞争对手也在不断涌现。这些都是当前的实际情况。当我们为星巴克成为优质咖啡的标准（至少在美国是如此）越发感到自豪时，实际上，这个市场正变得越来越拥挤。所以，情况变得有点儿复杂：一方面，我们逐渐开始相信自己天花乱坠般的吹嘘；而另一方面，我们也害怕自己创造出的所有东西会在顷刻间化为乌有。

霍华德·舒尔茨从一开始到今天都坚持要求我们参照星巴克的“立业之本”来考虑什么才是最重要的，什么才是最真实的。他要求我们好好考虑自己的行为和决策，以便看清我们的行动是否与自己的价值观、目标保持一致。

我们耗时几个月创造了一种工作机制，它要求企业里的每一个人都参与其中，目的是要将我们心底的声音联结在一起。我们想利用这种机制去弄清楚这些问题：是什么东西把我们团结在一起，我们如何才能更好地维护这种凝聚力；对我们的顾客来说，光临星巴克究竟意味着什么；对我们自己而言，是什么让星巴克的工作变得特别，这又意味着什么？

我们发现，或者说又一次发现，星巴克就是一个“桃花源”——一个可以让顾客以自己的方式享受咖啡的地方；一个可以让伙伴们以自己的方式为顾客提供服务的地方；一个供你进行友好的或者浪漫的、商务性的或者政治性的谈话的地方；一个可以让你工作、思考、阅读，或者只是一个人静静待一会儿的地方。毫无疑问，星巴克现在是、过去也是这样一个地方：在一个下着雨的星期六午后，人们会悠闲地走进星巴克好好放松一下。这个地方可以让我们的顾客认真倾听自己的柔声细语，远离一切喧嚣。

相反，工作场所总是闹哄哄的，这真是充满了讽刺。在工作的地方，我们总把“自我”看得很重，总是竭力去追求成功和与众不同。我们的脑海里总有各种各样的声音；其实，只有内心真正的声音才会告诉我们该做些什么，或者不该做什么，以及应该如何去做。在星期一至星期五的工作生活中，老板成了最重要的明星。我们应该注意到，人们常常会认为“有理在于声高”——尤其是我们自己的大声嚷嚷。其实，当你在极力表现自我的时候，它会高声喊道：“注意我！”这时你应该努力看清，这就是噪声。无论是谁在那里大声嚷嚷，它都会使你听不见真相，看不到事情的本质，让你搞不清楚发生了什么，又需要马上做些什么。

不管是外在的还是内在的，“大声嚷嚷”都会有力地控制我们，其实，正是我们创造了它。我们的想象力是所有幻象的创造者，比如所谓的“名声”。雷声大可能会下大雨，但那只是我们自己脑海中的幻想。听听吧，正是你一直在那里大声嚷嚷，才让你陷入了麻烦。

别盲目崇拜所谓的“权威”

好的企业主管其实并不希望有人崇拜他们。当有人一看到你就吓得发抖时，你会怀疑这个人没有戴好他（她）自己的“帽子”。好的领导者希望员工能把真实而富有创造力的自我奉献给企业，想法、行动、事实

和真正的关心才是他们真正想要的。

父母们费了很大力气才让他们的孩子相信自己就是世上最特别、最独一无二的孩子。但事实上，也许我们并不特别，我们仍然只是普通人。不过，意识到我们与其他人相差无几，可能会让我们更轻松一点儿。所以，如果我们把其他人都只看成是普通人，而不是威严的领导者或是有待管理的员工，那么我们就能保持自己的本色。我们没有必要大张旗鼓地去搞特殊：我们可以和每一个人都公开而坦诚地谈一谈，我们可以和其他人成为伙伴，我们可以体谅他们，我们可以为他们的成功喝彩，我们可以都是普通人。

人们对所谓“权威”的信仰，跟真正的权威比起来，根本不算什么。其实真正的权威来自你的决心和眼界。当你戴好了自己的“帽子”，你就不再会对“声望”之类的虚名顶礼膜拜了；相反，你会赞赏你的员工，你会更加注意他们，因为他们即便得不到什么个人利益，也依然在力争创新、不甘平凡。

多注意真正行动的人

我办公室门外的一张企业计划表引起了很多人的注意，我也知道很多其他公司也有类似的计划表。但令我感到惊讶的是，它非常容易被人忽视。这个计划表是一个典型的金字塔形，倒过来看它就像是一个“V”字。这个图表的顶端是我们要服务的顾客，中间是星巴克的伙伴，而它的底部才是领导层。它提醒走进我办公室的每个人，从根本上讲，在星巴克最重要的工作就是要彼此帮助，就是要为那些来到我们店里的顾客提供服务，我们每个人都是在为其他人工作，而不是为领导层工作。

以下就是我们需要记住的内容：

领导者要倾听所有员工的意见并为他们效劳

事实上，在企业里，你要为所有人效劳。所以，你需要倾听所有人的意见，并为他们不辞劳苦地工作。有些人会夸你是个好人，但这些夸你的人可能只占10%或者20%，你不仅要听他们的意见，还要倾听所有人的意见，并为他们效劳。

你应该注意到，在任何一个企业里，不管它是大是小，总有10%或者20%的人是天生的乐天派，他们从不认为有什么事是错的。他们会一直大唱赞歌，夸你是个非常好的人，告诉你所有人都爱戴你。除此而外，还有另一群人，大概也占到10%或者20%，他们总爱跟你唱反调，骂你是个草包，批评你做的事情没有一件是对的。因为他们总持有这样的观点：领导者总是错的，经营公司的那些人从来都不关心任何人，他们只关心自己。

当那些乐天派发现他们的首席执行官正在从保险柜中取走现金，或者很随意地把职工优先认股权的期限提前，或者背叛公司时，他们总会说："不，他没有那么做；即使他做了，他也没有做什么错事，一切都只是误会。"而那些总爱唱反调的人则截然相反：即使首席执行官的一些做法毫无疑问是正确的，比如，把每个员工的孩子都送到哈佛深造，他们也会说："他这么做不是出于什么正当的理由，而是因为他感到了人们给他的压力，正是这种压力才逼着他这么做的。"

剩下的大约60%~80%的人就是中间派。他们或是倾向于这边，或是倾向于另一边，这取决于他们自己的心理状态和对企业的看法。

很多领导者都认为自己需要忽视那些负面的声音。他们认为，那些总爱唱反调的人的意见就像是在给健康的企业和良好的环境敲响了丧钟。这么说并不对。我们需要这些声音来提醒并帮助我们找到需要改进的地方，这既包括我们自己身上需要改进的地方，也包括企业需要改进的地方。问题的关键并不是要抑制这些负面的声音，而是要让它们参与

到企业运作中来，要让它们有所贡献。

另一方面，我们同样也需要那些乐天派。他们总是说我们一切顺利，总是说一切都会越来越好，总是说不管我们面对什么困难，不管还有什么更大的挑战，我们都能从容应对。这些话能够给我们巨大的鼓舞和信心，帮助我们以更好的状态对待工作。

事实上，我们需要各种各样的声音，包括那些中间派的声音，因为他们会给企业带来稳定：他们听见那些喧嚣的声音后（不管是不停地抱怨，还是高声赞美），都会积极应对和处理，这使企业能够专注于那些有待改善的日常工作。

为了做到最好，我们需要各种各样的声音，甚至包括在我们脑海里的那些矛盾的声音。负责全局的领导者（比如部门总监、首席执行官、企业培训师等）就是要应对各种矛盾交织在一起的情况，要倾听这些完全不同的声音，使它们融合在一起，争取更好的结果。他们需要听见所有的声音，他们需要知道真相，这样他们才能帮助所有人前进。

让行动的声音盖过承诺的声音

当公司努力实现自己的理想和经营理念时，它们行动的声音远比说话的声音要大。只是说说“顾客至上”、“员工是最宝贵的财产”或者“我们关心环境”的话当然很容易，但要真正做到就比较难了。当星巴克的领导者说要为顾客提供服务的时候，他们做的所有事情都比这句话更好地说明了这一点。企业要取得成功，需要每一个人理解和共同承担责任。

星巴克的营业时间都是固定的，但我们的伙伴需要早几分钟来到店里做好准备。我们很希望能够向人们许诺说，我们要让他们每天的生活变得更有意义，但我们不能一边信心满满地做出承诺，一边却不兑现它。虽然我们很难为日复一日的琐事保持激情，但这些琐事依然重要，

因为正是这些小事才使你脱颖而出，有卓越的成就。

企业付给领导者报酬就是希望他们能不断了解和学习，并聘用会学习的员工

如果你在领导某个企业，你肩上必定是有责任的。当领导者接受了一个很大的挑战时，他（她）的内心总会有一个很响亮的声音在说："你已经做得很好了，你只要按照他们要求的那样去做就可以了。"但是，领导者必须听一听心里那个较小的声音，它在说："他们给了你这个职务，也付给你报酬，但是你仍然要学很多东西。你最好要留心那些你要服务的人并且倾听他们的心声，你最好能从他们那里学点儿什么。你不仅要记住成功的事，还要记住那些做砸了的事，那样它们就能一直提醒你。"

我在担任星巴克国际部总裁时，在如何做好一名跨国公司的总裁方面一无所知。没错，我在做家具生意的时候的确去过国外，所以我对在国外市场做生意有一些大概的印象，我也知道哪些东西在星巴克会有效，哪些则丝毫不起作用。但是，我不知道哪些在菲律宾、韩国或在英国会有效，而哪些则不然。我必须听运营伙伴的意见，并向他们学习。作为一个团队，我们在专注于自己的"帽子"时，也要不断学习和调整。

日本是我们在北美市场之外开辟的第一个国际市场，我很重视本地化，也尽量做到不把星巴克的风格和美国的生活方式强加给日本的顾客。因为，我想张开双臂欢迎我们的新顾客，竭尽全力满足他们的要求，为他们提供良好的服务。

但是，吸烟是一个大问题。从一开始，星巴克就在它所有的门店里禁止吸烟。因为香烟的气味会破坏店里咖啡的芳香，还会影响放在收银台边箱子里烘焙好的咖啡豆的口感。但是，在日本，吸烟随处可见，它是人与人之间交流的一部分，而星巴克恰恰是想激发并推动人与人之间的交流，这使我们陷入了两难境地。

于是，我们在日本第一家门店的楼上专门开辟了一个小房间，允许顾客在那里吸烟，因为我们在这个地方特别装上了大功率的换气扇。但是，霍华德·舒尔茨坚决反对这个允许吸烟的政策，我们的伙伴也觉得应该禁止吸烟，因为他们对星巴克的目标相当执着，也非常痴迷于在西雅图接受培训时所学到的内容。我听取了所有的意见，但我知道没有更好的解决方案。所以，我还是继续坚持要在楼上设一个吸烟室。

就这样，开业的那天终于来了，一切都进展顺利，没出什么岔子，包括我们的咖啡和外卖服务都没问题，而先前我们并不知道这些在日本是否会受到欢迎。最终我们赢得了顾客。不久之后，我们在日本开了第二家门店，我们也允许顾客吸烟。但是到第三家门店开张的时候，我们发现，有专门的吸烟室并不是日本客人来星巴克的原因，他们来星巴克只是想体验到原汁原味的星巴克咖啡。通过这些，我学到了很多，听到了很多，也改变了自己的看法——当然，这也得力于霍华德善意的敦促。自那以后，当我们在日本和其他国家的市场进行扩张的时候，“无烟”就成了星巴克体验的代名词。

无论你在挑战什么目标，企业付给你报酬就是希望你能不断了解和学习。但是即使你没有做到，他们还是会付给你报酬，因此不断了解和学习就要靠你自己自觉执行。

关于了解和学习的重要性，我至今还清楚记得另一个深刻的教训。那个时候我还在董事会工作，有一次，一个伙伴和我谈话。他问我在董事会的薪酬是多少，我的回答有一点儿开玩笑的意思，我说：“你知道吗，如果按照我做成功的事来支付我薪水，那么我的报酬就非常少，以美元来说，大概只有10美分。但是，如果把我犯的每个错误也算上，那么我的报酬的确不少，也许那就是价值所在吧。”

当你到一家公司工作的时候，他们付给你薪酬是因为你所有的成就。像每个人一样，你也许会认为自己应该在履历上写下所有成功的经历。但是，如果你在履历上也写下自己做错的事，以及你从这些失败中

学到的东西，这难道不是更有价值吗？其实，有价值的经历就在你所承受的痛苦之中，而不在你所取得的成就之中。

作为一名领导者，你需要不断了解和学习，你也应该去聘用那些会学习的员工。经历和技能是必需的，也是现成的。但如果我必须做出一个选择，我想我宁愿选择那些懂得学习的员工，而不是那些已经知道怎么去做的员工。会学习的员工只要知道河中有礁石，即使不知道礁石在哪里，他们也能找出来，一定要聘用这样的员工，这才是企业成功的关键。

领导者要为员工效劳，同时还要帮助他们前进

招聘员工相对容易，但培养他们则非常困难。如果你想保证企业取得成功，你就要像对待企业的发展策略和绩效一样，在你聘用的员工身上投入同样多的关心和注意力、同样多的激情和执着，以及同样多的关注与行动。如果你想壮大企业，首先要培养员工。如果你想让企业保持良好的发展势头，首先要做好培养员工的工作，因为是他们在推动企业发展。

领导其他人需要我们调动几乎所有的能力并运用个人领导的所有技巧。你必须懂得如何关心他人，而且要真诚地去关心他人；你必须听听他们的真实想法；你必须为身边的员工承担责任；最重要的是，你必须时时出现、亲临现场。

最划算的一分钟就是为员工投资的一分钟。

——摘自肯·布兰佳与斯宾塞·约翰逊合著的《一分钟经理人》

年度报告一文不值，因为这些报告都没有反映工作第一线的情况。激发员工需要你每天都去关注他们，和他们谈话。一定要去了解你的员

工，并对他们平等相待，注意要按照他们想要的那种方式，而不是你自己的方式。

优秀的领导者往往不会等着员工去找他们，他们会主动去找员工。有些员工需要的是鼓励，有些员工则更需要鞭策；有些员工总对他们需要的东西三缄其口，而有些员工却总是直白提出要求；有些员工需要很多帮助，而有些员工总能自己处理得很好。总之，他们之间有各种各样的不同，因此，为员工效劳就意味着要满足他们在情感、思维及交流方面的不同需求。如果我们不能满足这些需要，我们就没有对员工和企业尽责。

当我们聘用一名员工的时候，我们聘用的是一个人，而不是什么“资产”，因为他具有人与生俱来的所有特性。要记住，我们聘用员工不是因为他们过去曾经取得的那些成绩，而是因为他们身上还具有很大的潜能。人们常常会在晋升后搞砸一些事，这只是因为那些提拔他的人没有继续和他一起努力。我能当上星巴克的副总裁当然不是因为我天生就是当副总裁的料，相反，正是因为我花了很多年的时间学习、接受培训和指导，我才能干好这份差事。

另一方面，如果有人对本职工作敷衍了事，或者没有打算好好工作，又或者不具备相应的技能，甚至根本无法胜任他所从事的工作，那我就会马上用一种直接的方式来处理这种情况。但是，如果有人答应要做某件事，只是没有成功，那么我一定会赶到现场亲自去做，因为我感到有股动力在推动我取得成效。说到最后，对我而言，成绩总是很重要的，我对成绩的要求相当严苛，我从不认为关心和成绩这两者相互矛盾。你可以很和蔼，总是鼓励帮助别人，但你同时也可以很直接、很苛刻。

我坚信，如果你答应要完成某件事，你就对整个企业负有责任，而不只是对你的上司负有责任。我有一句座右铭，它会伴我一生：“如果你有一次劳而无功，你应该感到惭愧；但如果同样的情况发生两次，那

么你应该感到羞耻。”作为领导者，应该为员工的第一次失误承担责任，这个时候，员工自己应该感到惭愧。但是，领导者应该提升员工的能力，如果有第二次失误，就应该让员工自己承担责任，如果做不到这一点，就是领导者的失败。领导就意味着帮助、指导和提供参考，而员工则要接受现实、承认现实并且要为你知道和不知道的事实承担责任。

作为领导者，我们要尽力帮助新的领导者成长起来，要为他们提供必需的支持和建议，不过这一切仍要按照他们希望的方式来处理。我们同样要尽力帮助员工前进，帮助他们发现自己擅长的工作领域。如果你已经奉献了自己的一切，员工们也付出了一切，却还是没能获得预期的结果，那么你们最好还是坦白谈谈，再实事求是地做出新的决定。这并不意味着你错了，或是他们错了，很可能只是因为有些地方并不是很合适，或者是因为环境变了。另一方面，这不是一个对与错的问题，也不是关心与否的问题，这个问题和我们是否忠实于自己的“帽子”有关，与我们“想去哪里”有关，与我们“实现目标的最佳途径是什么”有关。

“甘为孺子牛”的领导大师都是完美的老师，他们把自己视为一座桥，帮助学生们过河。在这之后，他们又高兴地把自己这座桥拆掉，鼓励学生们去搭建属于他们自己的桥。

——转述自里奥 · 巴士卡力

激发员工比让火箭上天更难

戴夫·奥尔森是星巴克咖啡部的前任主管，他总喜欢讲他从美国国家公共广播听来的一则报道，这个故事和领导、激发员工这项富有挑战性的工作有关。

最近有一则报道，在这则报道里，受访者在讲述自身经历时说了一句普通得不能再普通的俏皮话。这个人说：“这不是什么大问题，因为这不是火箭科学。”

这句话的弦外之音激发了新闻播音员的想象力。过了不久，他有机会参观一个喷气推进实验室，他决定好好研究一下这句话的深意。在和一个科学家谈起这个问题的时候，他问道：“如果你自认为能够弄清楚或是解决某个问题，但实际上你根本就没有弄清楚这个问题，更别说要解决它。这个时候，你会怎么想呢？你不能说‘幸好这不是火箭科学’吧，因为你就是火箭学家。”播音员得到的回答竟然是：“还好这不是脑外科知识。”

因此，这名播音员又拜访了约翰·霍普金斯医院的脑外科诊室，并问了医生们同样的问题。想了一会儿之后，医生们给出了回答：“还好这不是核物理知识。”既然如此，这名播音员只好再去同一些研究所里的核物理学家们谈谈了。一开始，核物理学家根本没把这个问题放在心上，但在全神贯注地考虑了一会儿之后，他们安慰自己说：“还好这不是社会科学。”整则报道揭示出来的要点是，社会科学可能并不是一门很难的学科，但是和理解火箭科学的奥秘相比，尽力去理解人类的生存环境可能更难一些，更令人感到绝望。

戴夫·奥尔森对这则报道感同身受，不是因为他的工作涉及具体的工序（他是一名咖啡专家，水平之高令人难以望其项背），而是因为这则报道揭示了“做好员工工作”的复杂性。他在咖啡方面的表现一直近乎传奇、广受赞誉，甚至让人不由得对他产生高山仰止般的崇敬，但当他转而投身于领导层处理人事问题的时候，他才意识到，“处理咖啡事务”和“激发员工”这两种工作所需要承担的职责，根本不能同日而语。就像他所解释的那样：“和咖啡有关的一切——从产地到加工、运输、烘焙，再到混合、包装，直至配送和煮泡入杯——都很重要。如果你买好了咖啡，一步一步地去做接下来的事，那么只要你努力，就能得到完

美的咖啡。但是人的问题就不一样了，虽然与人有关的一切问题也都很重要，但对人的投资却常常是无形的，而且这种投资永远不会有尽头。”的确，人力开发这方面的工作是永远都做不完的。不过，大多数时候，只要你为人力开发进行投资，它的回报总是非常惊人的。

关注绩效表现的团队会先制定一个目标，再确定相应的步骤逐步实现这个目标。但是，如果这样的团队不关心公司的文化氛围，他们就会发现员工的一些行动和他们预期的情况并不一致，甚至还会发现“不作为”的员工，这都会大大影响他们最后的成绩。领导者需要了解，在企业文化和员工们身上进行投资，是为了让他们和员工都能最完美地展现自我，也是为了实现共同目标。

领导力永不止息

上帝不会将个人的成绩和团队的成功凭空赏赐给你，你需要每天都付出努力去争取它们。要想实现那些宏大的目标，必须一直紧紧盯着我们自己宏伟、艰难、大胆的目标，需要我们在此时此地用自己每天的行动去努力。那些豪言壮语的确激发了活力和激情，有时还会激发信心（或者是自负），这些都是我们需要继续保持下去的。但是，只有柔声细语才能真正帮助我们实现目标。如果你认真倾听这种声音——它就在你自己的内心深处，在你的员工心中，在你的顾客心中，也在和你共事的合伙人心中——你就和自己的价值观靠得更近，你也就更接近那些最重要的东西。它们之所以最为重要，不仅因为你觉得它们重要，而且因为你团队里的其他成员也认为它们重要。如果你能仔细听听那个声音，你就会成为一名“仆人式领导者”，也是最好的领导者。

特别提示

实践领导力

·你怎样去安静地领导他人？你要做些什么，才能让员工们更愿意把你当成普通人，而不是紧紧盯着你的职务头衔？

·在以下几个方面，你会给自己打多少分：脚踏实地干实事，而不是大张旗鼓地谈理念；帮助他人倾听自己的声音；倾听你自己内心深处的柔声细语。

·你是否知道员工们最希望从你那里得到什么？是因为什么你才没有满足他们的需要？如何才能更好地满足他们的要求？如果你不知道，问他们这些问题并找到答案。

·谁让你感到失望，或者说，谁没有尽到他的责任？你能今天就和这个人谈谈吗？明天呢？要马上采取措施，但要带着关心，看看这种感觉怎么样，看看它会给你带来什么。

·你能不能为别人再多服务一点儿？这个星期，你需要特别为谁效劳？

1. 罗伯特·格林里夫，美国电话电报公司前总裁。——译者注

第10章
敢于梦想：要说“Yes”——这个世界上最有力量的词

> 我总在梦想那些并不现实的事，并且追问“为什么它们不现实”。
>
> ——罗伯特·肯尼迪

很多人都相信“No”（不）是这个世上最有力的一个词。在我们成长的过程中，那些有权威的人（比如我们的父母、老师还有我们的上司），总对我们说“No”：“不，不要碰那个”，“不行，你不能那么做”，“不行，我现在没有时间”。我们也渴望自己有机会说出这个最有力量的词语，我们想告诉其他人哪些是他们不能做的。所以，一旦我们坐上了哪怕只有一点儿权力的位置，我们就开始找一些机会来说“No”。

但是认为“No”这个词最有力的那些人，他们其实忘了，“Yes”才是世上最有力量的词汇。因为，“Yes”让我们获得自由，“Yes”在不断激励我们；它意味着认可，意味着可能，意味着你给了自己和他人一个去梦想并实现梦想的机会。说“Yes”会让你有种良好的感觉。

扔掉那些写满“No”的手册

一旦你开始对某件事说“No”，你就会开始对很多事情说“No”了。

有些时候，当你对员工说“No”时，你甚至根本没有意识到自己已经养成了习惯。

一些星巴克门店曾经一度贴出这样的告示：“我们不收100美元面值的现钞。”那个时候，各种商店都有这种告示，人们已经习以为常了，所以没有人好好想过这个问题。当然，有的人可能会辩解说，收这些大面额的现钞会有安全问题，比如，很有可能会收到假钞；另一方面，如果收这些大面额的现钞，门店就需要准备更多的零钱。也许正是出于这些原因，一些伙伴决定不收这些大面额钞票，这能让自己更轻松一点儿。但是，顾客们还在不停地问着“为什么”。如果我们以顾客的立场来看这个问题，那么，这个告示无疑是为我们着想的，它实际上是在说“No”，它并没有考虑人们之间的联系，没有想过要为每个人提供完美的服务。于是，我们意识到自己更应该说“Yes”，所以，现在我们也收百元面值的钞票，并为此感到骄傲。

以前，如果有顾客在我们早晨规定的开店时间之前敲门，得到的答复往往是“对不起，我们还没开始营业呢”，更糟的是会听到一声呵斥：“你就不能看看标牌吗？还没到营业时间呢！”因此，我们开始提前10分钟开店营业，这么做是为了对我们的顾客说“Yes”，哪怕他们还没有对我们提出这样的要求。

我们每个人都有很多方式来说“No”，从而对别人设置种种障碍。最终，在一个团队里，这些障碍会慢慢积累成一本不成文的手册，上面写满了“No”，甚至还会成为规章手册的一部分。于是，我们会继续禁止其他事，员工们也会得过且过，尽量不做那些冒险的事，不去自找麻烦。有些父母或祖父母总是担心孩子打碎花瓶，这种情况就和我刚才提到的问题差不多。其实，如果我们能专心做好自己的工作，情况可能会更好一些，就像把花瓶移到孩子们的小手碰不到的地方一样。请一定清除那些障碍物，顺带清除那些“No”；那样的话，你碰到的问题和它涉及的所有关系都会随之改变。

不要问这个世界需要什么，而要问什么才能让你真正活跃起来，知道了就赶紧去做，因为这个世界需要的正是那些活跃的人。

—— 霍华德 · 瑟曼，哲学家、神学家、民权运动领导人

“Yes”改变世界

有时候，说“Yes”像是一场真正的战斗。正是因为我们都知道被拖去做一件自己不想做的事究竟是何种滋味，所以，很多时候我们不能说“Yes”。举例来说，如果没有女伴陪同的话，我们不会同意一个15岁的小姑娘去参加聚会；当我们手头的事情多得根本做不过来时，我们也不会接手一个重要的新任务；如果某项行动和我们个人的价值观、意志、想法或是伦理观念相违背，我们也不会去做。我们是答应了很多事，但和它们相比，能让我们说“Yes”的事情其实更多。如果你想尝试一些方法让自己说“Yes”，就把它当成一件重要的事去做，你会发现，这其实真的不是很难。

有些人最终答应了求婚，其实，他们前面的人生充满了许多不确定，也充满了许多可能性，他们的人生会因此而变得不同。在这个时候，“答应求婚”就意味着他们在对这些可能性说“Yes”，而不是说“No”。实际上，大多数人真正想说的就是“Yes”。过去，有一个伙伴曾对我说过，“说‘No’需要成千上万个理由，但只需要一个理由，我们就会说出‘Yes’。”尝试去说“Yes”吧，它会改变世界。

“一切如你所愿”

说“Yes”就是一切以人为本，因为这是个饱含深情的词，它带来的

那些行动和反应将会在感情上给你带来回报。

1989年，我刚到星巴克，当时的星巴克正致力于为顾客和合作伙伴提供最优质的咖啡，并营造一个激动人心的环境。但是，还存在一些盲点，因为我们那时候总会说“No”，而且没有意识到这会给我们的顾客带来怎样的影响。

顾客每天到我们这里来，就是因为他们相信，我们提供了一个理想的港湾，他们可以在这里喝上一杯美味的咖啡。有些顾客甚至还开始提出一些新的要求，他们真的很希望我们能提供这些服务，比如，他们希望能喝到更加精致的饮品，像是一些添加不同调味品的特制饮品，或是能提供不同的牛奶供他们选择，或是能提供一些不含咖啡成分的特制饮品。

很长一段时间以来，星巴克一直都在拒绝这些要求。因为我们为自己只提供咖啡感到骄傲，而且我们还觉得，为了保持成功，公司应该专注于它最擅长的东西。为这些和咖啡有关的问题，我曾经和霍华德·舒尔茨发生过几次激烈的争执，对我这个“新丁”来说，这些问题就像是咖啡界的规则，让我感到很不舒服。我反对这些条条框框，因为它们限制了我们，使我们不能以最好的状态为顾客提供服务。而且我始终坚持自己的信条：如果一件事不是违法的、昧着良心的或者是有违道德的，那么我们就应该去试一试；只要我们的做法不至于像按照顾客的要求为他们下毒一样荒唐，那么就应该去试一试。因为顾客有权按照自己的喜好享用饮品。

我不相信，如果我们对顾客说“Yes”，就会背离星巴克的目标，或者会极大地损害咖啡的品质。

我们的顾客总是告诉我们他们想要什么，为什么我们还总是顽固地对他们说“No”呢？按照我们的观点，脱脂牛奶的确不如全脂牛奶那样美味，但是，难道应该由我们为顾客做出选择？如果我们的顾客想喝一杯

加了香草的拿铁，难道这会毁了我们的咖啡？

作为一个企业，弄清楚“怎么去做”才是我们的职责。也就是说，在调味咖啡的问题上，我们可以往煮好的咖啡里添加香料，但我们不能往咖啡豆里添加香料，因为这会破坏烘焙工序，也会破坏店里的芳香。其次，就食物而言，说“Yes”意味着我们不会拒绝顾客提出的要求，不管是午餐，还是早餐供应，都不会拒绝。即便我们不能为顾客提供烧烤服务，我们也应该把设备、原料和协调的问题搞清楚，以便我们能为顾客提供令他们感到满意的可靠服务。

最终，我们决定改变经营方式，对它做出调整，提供更多的饮品供客人选择，而且我们也鼓励咖啡师在心中常存关爱，对我们的顾客乃至每个人都只说“Yes”。

现在，每个人都喜爱星巴克提供的多种多样的饮品，他们也很喜欢按自己的喜好点一份特制饮品。我们贴出标语——“一切如你所愿”，就是要鼓励顾客这么做。在一个人的生命中，很少有什么东西会限制他们，在星巴克为什么不能这样呢？所以现在，顾客在星巴克可以享受（或者发明）自己想要的任何东西，这虽然是件小事，但却和他们的生活有很大的关系。

说“Yes”意味着给你自己和其他人一个去找寻梦想并实现梦想的机会。它意味着冒险，它意味着付出信任，它意味着拥有信仰并且找到希望。

如果你不相信说“Yes”能改变体验或者行动的方式，不妨请你做做这个小实验：请你闭上双眼，说10遍“No”，怎么样？你感觉怎样？你是否觉得胸口一紧？可能还要更紧一些？现在请你调整一下呼吸，再用“Yes”来做同样的实验。是不是有一种不一样的感觉？你是否觉得自己的身体一下子舒展开来而且变轻松了？一些人会建议你，在打电话或者接电话之前先笑一笑，就是同样的道理。

要记住，说“Yes”为我们和他人都打开了大门。领导能力和说“No”没有什么关系，“No”只是领导别人时使用的偷懒方法；真正进行领导，是要对员工们说“Yes”，这样才能肯定他们，给他们提供参考，向他们交托信任并清楚地告诉他们你的意图。

在喧嚣而匆忙的世界中，要保持平静，请记住，和平存在于宁静之中。尽可能与人为善，但绝不能屈从于他人。

——摘自迈克斯·艾尔曼《迫切需要》

敢于做梦

“想想那些并不现实的白日梦，并且问问自己为什么它们不能成为现实”，这种能力是人最基本也是最主要的动力。现在的星巴克和它的发展历程，都远远超出了大多数人的想象。我们都是企业的一员，对我们来说，它就是一个将会不断成真的梦想。

我们最想经营的是这样一种事业，它应该能体现我们的价值观，还应该服务社会。同时，我们也想采购、烘焙和提供世界上最优质的咖啡，我们力争在一个大家相互帮助的环境下做到这一点。我们过去相信现在也依然坚信自己的核心使命和目标。我们相信，伙伴并不是我们的佣工，而是我们的合伙人，因为我们真的需要彼此关心。在对待别人的时候，我们也同样会怀着敬意与尊重。因为我们想在工作中把自己的价值观变为现实，也想营造出一种良好的工作环境，让每一名伙伴都能忠实于自我和自己的价值观。我们一直相信，理想的销售业绩和利润正来自这些举措。

“Yes”会带来信仰的飞跃

说“Yes”不仅仅是相信自己，也会使你获得一次信仰的飞跃。和其他方法一样，请你也把它当作一种领导技能吧。同其他技能相比，你一样需要训练它，甚至需要多训练。

“No”这个词很容易占据我们的头脑，影响我们的思考。当我们说“No”的时候，我们就像小孩子一样，在一瞬间会感到问题好像变得清晰起来，因此，有时候说“No”是必须的。然而，对在生活或在生意场上取得成功而言，这么做并不是一个明智之举。相反，当我们说“Yes，我会去做的”或者“Yes，就是我”的时候，我们反而会变得更加了解自己，更加清楚自己的目标是什么，同时，我们也就找到了自己的那顶“帽子”。

如果我们找到了一种方式，可以让自己说出“Yes，我会这么去做”“Yes，我这就去做”“Yes，我会全力以赴”，我们就发现了自己的力量，同时也看到了自己的目标与行动是否保持一致。当我们对自己的价值观说“Yes”的时候，自己就获得了必需的力量，它能够帮助我们战胜自己的畏惧，应对潜在的挑战，清除拦在我们面前的一切障碍。

对自己的“帽子”和原则说“Yes”能使我们获得自信与指导，它能够帮助我们独立思考、督促我们付出关心，还能够帮助我们承担起对自己和他人的那份责任。而对员工们说“Yes”，就会在企业里构建起信任，这才是领导力的基石。

说“Yes”意味着对自己的希望和梦想一直抱有信仰，没有什么会比这一点更加重要。其实，当我们培育人文精神时，我们就是在对全世界说“Yes”。

特别提示

敢于梦想

·是否有些人会让你更愿意说“Yes”而不是“No”？他们是谁，为什么？

·在你的团队里，现在谁最需要一个“Yes”？他们是否得到了你的信任？你会信任他们吗？

·假设现在有些问题的解决方案已经被否定了，或者这些方案仅仅是看起来不太稳妥，请你再仔细看看这些问题。你会换一种眼光吗？你会说“Yes”吗？你是否会请来其他人，倾听他们的意见供自己参考？或者是请他们提出一些你也许会说“Yes”的解决方案？

·你是否会真心地说“Yes”？如果这会影响你的人际关系呢？如果这个问题和公司的决策有关呢？如果只是关于某个顾客的呢？

·如果现在你总是能对生活中的事情说“Yes”，会有哪些不一样呢？你还需要什么才会对今天的自己说“Yes”呢？

后记

很久以前，我就打算写本书，这么多年来的经验、生活以及许多人的关怀使我的这一想法更加成熟，我还会继续学习。我生命中的每一个人都给了我帮助，正是因为他们的坦诚、奉献和全力支持，才使这本书能够呈现在你的面前。在此，我谨向他们致以最深挚的谢意。

感谢我的妻子林恩·毕哈，32年来，她一直陪伴在我左右。她使我明白了独立和爱情并不冲突，而且只有当它们结合在一起时，才能使融洽的生活天长地久。感谢你，林恩，感谢你为我们的生活所付出的一切，也感谢你对这本书的所有支持。在整个过程中，你一直陪在我身边，是你帮助我编辑这本书，让它增色不少，最重要的是，要感谢你付出的所有爱。

感谢我的兄长马文·毕哈，是你教会了我什么才是个人责任感，也是你告诉了我坚持不懈的真正意义。感谢我的姐姐比弗莉·肖恩菲尔德，你总是相信我，鼓励我去做所有事。感谢我的姐夫肯·肖恩菲尔德，是你教会了我如何工作，还有信守承诺的重要性。

感谢我们的孩子斯科特、萨琳娜和他们的爱人金、迈克尔，你们帮助我认识到，倾听问题总比获得答案更重要。感谢我的孙子孙女——希尼、埃拉、佐伊和马修，你们总是提醒我要充满活力，不要放弃任何努力。感谢我的母亲和父亲——詹妮和阿尔伯特，他们在世时就一直教导我，拥有一个梦想并去做些有挑战性的工作会给我带来成功与惊喜，他们也告诉我家庭是非常重要的，简单生活的快乐是无与伦比的。

感谢西德·谢克特曼，是他教会了我如何做一名父亲，而在我第一

次担任领导时，也正是他给了我全部的信任。感谢吉姆·杰森，是他教给了我“自信”与“信任他人”所具有的神奇力量，他为我打开了一扇通往个人成长的大门。感谢杰克·罗杰斯，如果没有你，我将只是星巴克的一名普通顾客。感谢杰夫·布劳特曼，感谢你帮助我看到了自己生命中最重要的机会。

感谢奥林·史密斯，你总是听我倾诉、给我支持，因为你的冷静、才思和关怀，才使我们大家变得更好。不管情况多么变幻莫测，你都那么冷静、可靠，你就是我们的中流砥柱。

感谢凯茜·刘易斯，你是耐心的天使，当我手头的事情比较多时，正是你帮助我安排好了日程，使我有可能完成它们。感谢我的朋友戴夫·奥尔森，感谢你对我的支持、你提供的那些知识与付出的热情。

感谢霍华德·舒尔茨，没有你，我的生命将完全不同。你让我分享了你的梦想和热情，是你允许我做自己想做的任何事。你鼓励我去冒险，并且也带着关心与爱和我一起去做。感谢你，霍华德，感谢你展现的勇气和理解，大部分领导者都做不到这一点。

感谢我的朋友和同事，感谢你们参与访谈、提供建议和意见，感谢你们阅读原稿的各个章节，你们对我写作本书真的做到了有求必应，非常感谢你们，正是你们，才让它增色不少。你们联合在一起的力量在本书的每一页都历历可见。能将你们纳入或者曾经纳入领导团队，这真是星巴克最大的荣幸。特别感谢你们的情意：吉姆·奥林，特洛伊·斯特德，詹妮弗·艾姆斯·卡勒曼，南希·班尼特，米歇尔·盖斯，德博拉·豪克，丹·赫德，凯西·林德曼，罗利·莫里斯，维朗妮卡·帕克，迪恩·托伦加，保罗·特欧希克，德杜拉·韦格纳和王金龙。

感谢安奈特·穆瑟–魏曼和简·梅尔文，特别感谢这两位朋友让本书从设想变为现实，因为他们相信本书中的信息还是有些价值的。感谢他们的不停督促，感谢他们为本书最终完成所做的初步工作。没有你们，我

可能在对挑战没有任何准备的情况下，就会不知深浅地起锚远航了。

感谢珍妮·哥德斯坦，你热心听取我的想法，使它们最终能跃然纸上。正是因为你的技能、耐心、教导与坚持，才使本书的计划得以完成。感谢你，更感谢你成为我的朋友与伙伴。也感谢你的家人，安德鲁斯、安娜和索菲，正是你们的理解才使珍妮能够帮助我一起进行紧张的写作和编辑。也感谢珍妮的助手凯伦·赫屈，她使我们能一直保持正确的方向。

感谢阿德里安·札克罕、杰弗瑞·克雷姆、康尼·扬、威尔·威瑟、康尼·诺贝尔以及PortFolio出版集团的整个团队，感谢你们给了我和这本书这个机会，我希望它能远远超出你们的预期。就像我母亲会说的那样，“不要担心它，一定不会有问题的”，或许这本书的确应该如此。

最后，要感谢星巴克所有的伙伴——过去、现在和将来的所有伙伴——正是你们才让这本书实实在在地呈现在人们面前。事实上，加入星巴克之前的17年里，我一直都是一名普通顾客。我在星巴克喝的第一杯咖啡是埃塞俄比亚摩卡，从此我就爱上了它，我也爱上了星巴克的艺术与音乐，更重要的是，我爱上了这里的人。你们对顾客和工作伙伴的奉献是没有止境的，这种精神是所有人学习的榜样。在前面的章节里，我并没有提到你们服务顾客的具体细节，但正是通过这些细节，你们让世界的每一天都变得更加美好，这真的非常重要。谢谢你们把梦想变为现实。

我将通过“关爱联合伙伴基金会”（CUP, Caring Unites Partners）把该书的一半稿酬捐赠给星巴克的伙伴们。在星巴克，有些伙伴们的生活会受到某些突发事件的影响，这个基金会就是通过自愿捐款和募款为他们提供经济资助。而另一半收入则将捐给罗伯特·格林里夫仆人式管理中心。尽管我从未见过罗伯特·格林里夫，但他那本橘黄色的小册子深深影响了我，让我学到了如何做一名真正的领导者，而他建立的管理中心也将在现在和未来的领导者心中继续播种这一信念：仆人式领导必不

可少，因为它有着无穷的力量。